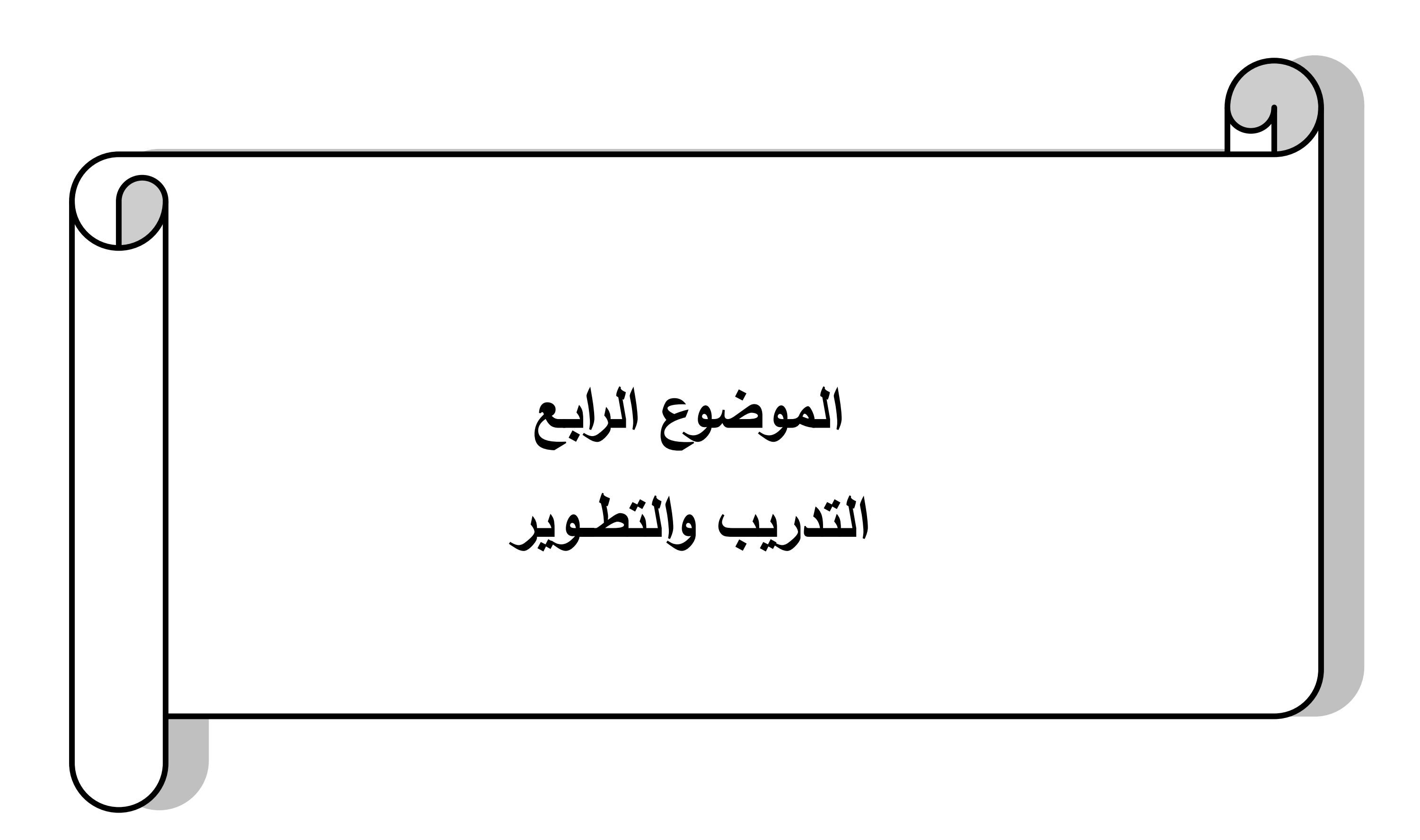

الموضوع الرابـع
التدريب والتـطـوير

المبحث الأول

التدريب وتنمية الموارد البشرية

قال رسول الله (ص) :

"من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله طريقاً إلى الجنة"،

وقد قيل أن "زكاة علمك تعليم غيرك".

مقدمــه :

يلعب التدريب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغايات رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار التدريب وأهميته في إعداد وتجهيز الموارد البشرية لكي تكون قادرةً ومؤهلة لتنفيذ عملية إعادة البناء والهيكلة ، ولما يتركه من اثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية .

كما أن عملية التدريب تؤثر في التنظيم الإداري ، كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف ، ولكي يقوم بذلك الأفراد العاملين يجب أن يكونوا على مستوى من المهارة والقدرة ، والكفاءة ، والمعلومات والاتجاهات ، والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تلائم التغييرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي .

فالدور الوظيفي طبقاً (للوزي، 2003) الذي يقوم به الأفراد يعتبر مصدراً للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات ، وأفكار، وقيم ، ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين ، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم ، وعلى إعادة تشكيل دوافعهم ، وتنمية مهاراتهم. وتتأثر الأدوار الذي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع . فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأدوار الذي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التدريب الذي يقدم معرفة جديدة ، ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة ، ويزيد مهارات الأفراد ، ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ، ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل حباً وإخلاص وزيادته الإنتاجية .

كما أن هناك إشاعة أو ظاهرة متفشية عالمياً من أن القطاع العام والإدارة الحكومية هي كيان بيروقراطي جامد يستعصى على التغير. ولهذا فان هنالك حكومات كثيرة تبذل جهداً وافراً لرفع مستوى فاعلية القطاع العام وكفاءته عن طريق إستراتيجيات مثل التدريب .

ولاشك أن التدريب والتنمية يسهمان في تطوير وتحسين الأداء . كما أن النظام الإداري القائم على التدريب سيكون لديه القدرة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تؤدي بدورها

إلى تحسين نوعية المواطن. ويتمثل الهدف هنا في تزويد الموظفين العموميين بالمعرفة والمهارة اللازمتين لتمكينهم من أداء وظائفهم على خير ما يرام في إطار الدور المتغير للإدارة العامة . فالتغيير المستمر في مهام الحكومة يتطلب تواجد موظفين ذوي مقدرة على استخدام المعرفة والطرق العملية والفنية الجديدة . ومن المؤكد أن المنظمات الحكومية اليمنية في ظل التحولات المعاصرة قد أدركت أهمية تنمية العنصر البشري من خلال الإعداد الجيد لكافة القيادات المسؤولة عن إدارة هذه المنظمات بمستوياتها المختلفة، ويمكن أن نلخص عناصر هذه التحولات في ما يأتي :- (نصر، 1997م) .

1- الوعي المتزايد بحتمية التغيير المتسارع والشامل ، وأهمية القدرة على استيعابه والتحكم فيه بالتخطيط والابتكار

2- ثورة المعلومات والاتصالات وما أحدثته من تحولات جوهرية في تكوين القوى العاملة وأنواع الوظائف وإحداث أنواع جديدة من العمل

3- تنامي الاتجاه الى تقليص دور الحكومة وإعادة تشكيل هذا الدور . خاصة هذه التغيرات والتحولات لها تأثير على العملية التدريبية تتطلب العمل إزاء قدرات الكوادر الإدارية لاستيعاب النظم وأساليب العمل الحديثة التي تتؤام مع التحولات الجديدة .

تعريف التدريب :

هناك بعض التعريفات نذكر منها :

1- (دره ، صباغ1986م) هو "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة لتحسين مهاراتها وتغير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء" .

2- (سلطان ،1993م) هو" عملية تهدف إلى سد نقص في المهارات القديمة وإكساب الموظف مهارة جديدة " .

3- (الدوري، 1987م) " هو عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم يقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية كما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين فيها " .

الهدف من التدريب : (المبيضين ، جرادات، 2001م):

1- تنمية المعارف : هي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للتغيرات التي طرت على وظائف الدولة والإدارة العامة التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة التخصصات والمسئوليات والواجبات وعلاقة العمل

2- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية وسهولة .

3- تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة من العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين أراء المتدربين تجاه قضايا معينة . ويعمل التدريب على تحسين هذه الاتجاهات وجعلها إيجابية نحو العمل .

وقد بينا من قبل أن هدف التدريب يتركز في تحقيق أمرين أساسيين هما:

أ-تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم الإدارية والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال.

ب- تمكين الأفراد من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإجادة تطبيقها على أساس تجريبي أولا قبل الانتقال بها إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

فالتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة. ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم الإدارية. أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

وبذلك فإن الغرض الأساسي الذى نقدمه هنا أن التدريب يؤدى إلى زيادة الكفاءة الإدارية (ومن ثم الكفاءة الإنتاجية للمنظمة) إذا كانت مراحل خطة التنمية الإدارية الأخرى قد تحققت بالكامل ، وإذا توافر المناخ المناسب الذى يساعد المتدرب على نقل خبرته أثناء التدريب إلى العمل.

وفي محاولة لتوضيح معنى التدريب نستطيع القول بأنه يتضمن العمل على تنمية الأمور التالية في المدير:

- تنمية المعرفة والمعلومات ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنظمة وسياستها وأهدافها
- معلومات عن منتجات وخدمات المنظمة وأسواقها
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة
- معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها
- معلومات عن اقتصاديات الصناعة
- المعرفة بأساسيات علم الإدارة والعلوم المتعلقة بها
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل

- تنمية المهارات والقدرات ومن بينها:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة
- المهارات القيادية
- القدرة على كسب الأصدقاء
- القدرة على تحليل المشاكل
- القدرة على اتخاذ القرارات
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت
- المهارات الإدارية – تخطيط، تنظيم ، تنسيق، رقابة

- تنمية الاتجاهات ومنها:

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنظمة
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة
- تنمية الرغبة والدافع إلى العمل
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الزملاء والرؤساء
- تنمية الروح الجماعية في العمل
- تنمية الشعور بالمسئولية
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والموظفين

ويتصف النشاط التدريبى الفعال بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد. ولكى يتحقق هذا الهدف لا بد من أن نأخذ في الاعتبار العوامل الأساسية الآتية:

1- أن التدريب نشاط تعاوني ومن ثم فإن تحقيق أهداف التدريب يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة فيه فالإدارة، المدرب، والمتدرب كل عليه التزامات محددة لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب النجاح والفعالية.
2- ومهمة الإدارة هي أن تقبل على نشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته وبما يمكن أن يتحقق عنه المنظمة من فوائد. وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتدريب في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التدريبى ، وتوفير لكافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة. كذلك ينعكس اهتمام الإدارة واقتناعها بالتدريب في المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم العلمي السليم لإنجازاته ومدى فعليته.

3- وينعكس دور المدرب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاط التدريبى المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينها من ناحية، وإبداء الروح القيادية الأصيلة التى تعطى للمتدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض أن يسلكوه. إن المدرب هو من العناصر بالغة الأهمية في نجاح أو فشل التدريب . ومن ثم فإن اختيار وإعداد المدربين الأكفاء يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبى المتكامل. إن كثيرا من المنظمة تنفق أموالا طائلة على التدريب ولكنها لا تحصل على عائد يتناسب مع هذا الاتفاق نظرا لعدم إهتمامها بتنمية فئة من المدربين القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية بكفاءة وفعالية.

4- وأخيرا فإن المتدرب هو في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فاعلية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته (أو رغبته) في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب. ولذلك فإن اختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاز التدريب إذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبى كله غير ذي موضوع.

وتتمثل عملية التدريب في مزيج من العمليات الفرعية ابتداء بالتخطيط للتدريب ومرورا بتنفيذ برامج التدريب والتطوير التنظيمي، وانتهاء بتقييم التدريب والتطوير .وتجري هذه العمليات إما من قبل المنظمة نفسها أو من خلال مركز تدريبي متخصص أو معاهد وكليات جامعية.

ويرتبط بالنشاط التدريبي – ويمكن أن يقترن به – نشاط آخر متميز هو التطوير التنظيمي كأسلوب تدريبي .ويركز هذا الأسلوب على جماعات العمل أكثر من تركيزه على الفرد كما هو الحال في التدريب التقليدي. فهو تطوير للنظام ككل وليس تطويرا للفرد في حد ذاته .ويتمثل التطوير التنظيمي في التغيير المخطط – من جانب إدارة المنظمة على المدى الطويل لقيم ودوافع وسلوكيات العاملين والعاملات – على اختلاف مستوياتهم – لتكون جماعية وديمقراطية كمرحلة أولى ، ثم الإفادة من القيم والسلوكيات الجديدة المتعلمة في إعادة بناء التنظيم الرسمي وغير الرسمي. والهدف الرئيسي هنا هو شيوع روح الفريق بفعاليتها، وتحسين المناخ التنظيمي (العلاقات الرسمية وغير الرسمية) من خلال تحسين أساليب القيادة والاتصال والعمل الجماعي. ومن شأن ذلك كله زيادة القدرة على معالجة المشكلات ومواكبة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم . ويتم التطوير التنظيمي من خلال مساعدة مستشارين في مجالات التنظيم والعلوم السلوكية سواء من داخل المنظمة أو من خارجها [5] .وقد ظهر مدخل التطوير التنظيمي

[5] التطوير التنظيمي للبنك: في الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية / سيد الهواري .– ص 382.

وانتشر – في السنوات الأخيرة – في دول متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وإنجلترا وهولندا والسويد (*)

أهمية التدريب :

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي ،والأداء الكلي للمنظمة على مدى قدرة الأفراد العاملين على أداء مهامهم بفعالية ، ورغبتهم في ذلك ، والتدريب يزيد من القدرات والمهارات ، ويسهم ذلك بالتبعية في شعور الفرد القادر الماهر بالرغبة في العمل أكثر من غيره . ويمكن أن يسهم ذلك في تقليل معدل دوران العمالة. وتعد سياسة التدريب – ضمن سياسات الأفراد – مكملة لسياسة الاختيار . فاختيار نوعيات مناسبة من الأفراد يجعل تدريبهم مثمراً واقتصادياً بعكس الحال إذا اختيرت نوعيات غير مناسبة. وعلى ذلك يمكن أن يصحح التدريب ، ما قد يشوب الاختيار من قصور.

وفي المنظمات التي يتركز نشاطها في التعامل مع جمهور العملاء مثل: شركات الطيران، والفنادق ، والنقل العام ، والمستشفيات ، والمنظمات الحكومية والخدمية عموماً ، يمكن أن يفيد التدريب – إضافة لتقليل أخطاء الأداء –في تحسين مستوى التعامل مع العملاء.

التخطيط للتدريب :

يشمل تخطيط التدريب ثلاثة عناصر رئيسية . أما العنصر الأول فهو تصميم الأهداف التدريبية كأداة تخطيطية (ورقابية أيضاً) ، وذلك بتحديد الأهداف التي تتطلع المنظمة لتحقيقها في مجال التدريب. وفي هذا الصدد يرى الدكتور علي السلمي إمكانية استخدام أسلوب "التدريب بالأهداف" حيث تحدد أهداف أو نتائج معينة فنية وسلوكية واقتصادية تحققها عملية التدريب ، ويحسن أن تكون هذه الأهداف كمية كلما أمكن بحيث يمكن قياسها وتقييمها. وأما العنصر الثاني فيتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية أي النواحي التي يراد تغطيتها وتحسينها من خلال التدريب . ويتمثل العنصر الثالث في تصميم البرامج التدريبية – تأسيساً على العنصر الثاني – بتحديد أنواع البرامج التدريبية ثم المواد التدريبية ، ودرجة عمقها وتسلسل تنفيذها.

ويمكن أن يشترك في التخطيط للتدريب– مع جهاز التدريب بالمنظمة – إدارات أخرى بها مثل : التخطيط والمتابعة ، الإنتاج والعمليات ، التسويق ، والتمويل.

1– تصميم أهداف التدريب :

يمكن تحديد أهم أهداف التدريب فيما يلي :

أ) تكون وتنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة

(*) من المنظمات الرائدة في تطبيق مدخل التطوير التنظيمي شركتي " يونيون كاربويد " و" إسو " بالاضافة لشركات بترولية وبتروكيماوية ومنظمات تعليمية ومستشفيات.

ب) تذكير الأفراد العاملين بقواعد وأساليب الأداء ، وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات التي تدخل عليها ، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات

ج) تحقيق الانسياب الفعال للعمليات على مستوى المنظمة من خلال معرفة كل فرد بالخطوات والمراحل المتكاملة للأداء في قسمه أو إدارته ، ثم في الأقسام والإدارات الأخرى

د) خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء ، وفي الحلول محل القيادات التي تتقاعد أو تنقل لمواقع أخرى

هـ) تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات –على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج المداخل التقليدية للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي ، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير والمتوسط والطويل

و) زيادة الإنتاجية بتقليل الفاقد في المواد أو الخامات وفي ساعات العمل ، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء ، وتحسن أنماط السلوك

ز) الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة ، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين ، يمكن – من خلال التدريب التحويلي –تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها

ح) في المنظمات الخدمية ، تقليل زمن أداء الخدمة تقليل زمن أداء الخدمة ، وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور مما يرفع درجة رضاء العملاء عن المنظمة، ويحسن صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها السوقي والتنافسي إن كانت من منظمات الأعمال التي تعمل في بيئة تنافسية

ط) التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي ، من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات لتتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب تنظيمية جديدة .

كيف يمكن تصميم استراتيجية تدريبية فعالة ؟

بدأت العديد من المنظمات في إعادة النظر لأسلوب إدارة نشاطها التدريبي بحيث يصبح مصدراً للميزة التنافسية . مثل هذه الممارسة التدريبية ، والتي يطلق عليها التدريب المؤثر أو ذو الفعالية المرتفعة High- Leverage Training، يتم ربطها بالغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتستند إلى نموذج إرشادي مصمم لضمان جودة التدريب والرقابة على تكلفته ومقارنته بأداء المنظمات الأخرى الرائدة في المجال. وتساهم ممارسات التدريب المؤثر أو الفعال في خلق ظروف عمل تشجع على التعلم المستمر. والتعلم المستمر هنا يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في سوق تتسم فيه احتياجات العملاء ومعايير الجودة والتطورات التكنولوجية وأنشطة المنافسة بالحركية والتغير المستمرين. وبصفة عامة، فإن التدريب هنا يمثل الجهد المخطط لتسهيل عملية التعلم واكتساب أنماط المعرفة والمهارات والسلوك المطلوبة لتحقيق

الأداء الفعال للعمل . ولا تقتصر أهمية التدريب المؤثر على إتقان العاملين لنوعيات المعرفة أو المهارات أو السلوكيات اللازمة للرقى بالأداء اليومي للأنشطة، بل يساهم التدريب كذلك في خلق ميزة تنافسية من خلال المساهمة في تكوين ما يسمى بالتنظيم المتعلم .

والتنظيم المتعلم Learning Organization هو تلك النوعية من المنظمات التي ينخرط العاملون فيها في محاولات مستمرة لتعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في مجال تحسين جودة المنتجات أو الخدمات . فالتحسينات لا تتوقف عند الانتهاء من التدريب الرسمي، بل تستمر عمليات التقييم الدقيق والتفكير في أساليب أداء العمل. في ظل التعلم المستمر يتوقع العاملون التطوير المستمر في أساليب أداء العمل، ويتم مكافأتهم عن جهودهم وإنجازاتهم في هذا المجال. إن التعلم المستمر يتطلب من العاملين فهم العلاقة بين وظائفهم وكذلك العلاقة بين وحداتهم والوحدات الأخرى بالمنظمة، وأن يتوافر لديهم الفهم والإدراك الحقيقيين لغايات وأهداف المنظمة. كذلك، فإنه من المتوقع أن يتعلم الفرد من الآخرين ويقومون بتعليمهم أيضاً، وكما أن المديرين يمارسون أدواراً أكثر فعالية في تحديد الاحتياجات التدريبية وضمان استخدام العاملين لنتائج التدريب في وظائفهم .

ومن أمثال الشركات التي تستخدم التعليم المستمر شركة Johnsonville للأغذية، حيث يحصل كل موظف على 100 دولار لاستخدامها في التنمية الذاتية. هذه التنمية لا يشترط أن تكون ذات ارتباط مباشر بالوظيفية ، حيث أن الهدف الرئيسي يكمن في تشجيع الموظف على تنمية معارفه وتطوير أسلوب تفكيره ونظرته للأمور. بالإضافة إلى ذلك تعقد الشركة حلقات نقاشية وتوفر مكتبة وقاعة ضخمة للإطلاع ، لتحقيق نفس الغرض. وتعتمد غالبية تجارب التعلم في الشركة على التعليم الاختباري أو التجريبي، حيث قد يقوم الموظف بأداء دور العضو في فريق ما يضطلع بمهمة محددة، كما قد يسند إلى العضو القيام بمهمة المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية أو التسويقية للشركة. إن نظام المكافآت المتبع يعزز من فلسفة التعلم المستمر، حيث يحصل الموظف على جزء من الأرباح مرتين في السنة، ويتوقف مقدار ما يحصل عليه على أدائه الفردي للوظيفية، وأدائه كعضو في فريق ، ومقدار التطور والنمو الشخصي أو المهني .

في هذا المحاضرة سوف يتم التركيز على الظروف التي يمكن من خلالها لممارسات التدريب مساعدة المنظمة في تحقيق التميز او الميزة التنافسية ، والدور الذي يمكن أن يلعبه المدير في تدعيم فعالية جهود التدريب .

تصميم نظام التدريب الفعال

من السمات المميزة لأنظمة التدريب التي تساهم في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة هو تصميمها وفقاً لعملية التصميم الإرشادي أو التوجيهي Instructional Design Process. ويقصد بهذه

العملية استخدام مدخل نظامي لتنمية البرامج التدريبية، حيث تركز هذه العملية على حقيقة أن التدريب الفعال أكثر من مجرد الاعتماد على وسيلة جذابة للعرض أو النقاش . ويعرض الجدول (1) مكونات التصميم التوجيهي للتدريب .

أولاً: تقييم الاحتياجات التدريبية

تتمثل الخطوة الأولى في عملية التصميم التوجيهي في تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية. وتساهم هذه الخطوة في تحديد مدى الحاجة للتدريب من عدمه ، فمن الممارسات التدريبية الخاطئة قيام المنظمة بتصميم وتنفيذ بعض البرامج التدريبية لا لشيء سوى أنها مفضلة بين العاملين، أو تقوم بها الشركات المماثلة ، أو وجود فائض في الموازنة المخصصة للتدريب. وعلى ذلك، فإنه يجب اللجوء إلى التدريب في حالة واحدة فقط وهي توافر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التدريب في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة، وهو ما يتطلب إعداد تحليل كلي للتنظيم من أفراد وأنشطة وتكنولوجيا وأهداف .

ومن الأخطاء الشائعة الادعاء بأن التدريب يمثل العلاج الفعال لكافة الأمراض التنظيمية مثل انخفاض الكفاءة الإنتاجية. والحقيقة أن التدريب ليس هو العلاج المناسب لكافة المشكلات، فقد ترجع المشكلة إلى انخفاض جانب الحفز لدى الفرد ،و وجود أخطاء في تكنولوجيا العمل أو نوعية المواد الأولية،أو طرق العمل،والظروف المادية أو الاجتماعية للعمل .. الخ. في كل هذه الحالات لا يصلح التدريب لعلاج المشكلات المترتبة على القصور في هذه المجالات، لكن يصلح إذا كانت المشكلة راجعة إلى ضعف جانب القدرة في أداء الموظف أي نقص المهارات أو المعرفة أو استخدام أساليب غير صحيحة لأداء العمل .

مما سبق يتضح أن زيادة فعالية التدريب تكون مصحوبة بالدراسات والبحوث الدقيقة لتحديد الاحتياجات التدريبية على أساس علمي دقيق .

وبالرغم من ذلك، فإن هناك نسبة ضئيلة جداً من المنظمات التي تقوم بتحديد احتياجاتها للتدريب على أسس سليمة، والنتيجة الحتمي لذلك هي

جدول (1)

مكونات التصميم التوجيهي / الإرشادي للتدريب

المرحلة	الأنشطة
1- تحديد الأهداف التدريبية	• تحليل التنظيم • تحليل المهام / الوظيفة
2- ضمان استعداد العاملين للتعلم	• تحليل الاتجاهات والدافعية • تحليل المهارات الأساسية
3- إيجاد بيئة محفزة للتعلم	• تحديد أهداف ونتائج التدريب • الارتباط بالوظيفة • تشجيع الممارسة • المعلومات المرتدة • الملاحظة • إدارة وتنسيق البرنامج
4- ضمان نقل آثر التدريب .	• استراتيجيات الإدارة الذاتية • دعم الرؤساء والزملاء
5- اختيار الوسيلة التدريبية المناسبة .	• التدريب أثناء العمل • التدريب خارج العمل • التعليمات المبرمجة • الأساليب الجماعية .. الخ
6- تقييم التدريب .	• تحديد نتائج التدريب • تصميم أدوات التقييم • تحليل التكلفة والعائد

إن كثير من مجهودات التدريب تكون غير فعالة وتعتبر بمثابة مجهود ومال ضائع .

إن إلقاء نظرية سريعة على كيفية تحديد احتياجات التدريب في الواقع العلمي يبين لما أنه يختلف من منظمة لأخرى . فقد أشارت نتائج الدراسات المتخصصة في هذا الصدد إلى أن تحديد احتياجات التدريب يتم بناء على توصية من الإدارة العليا ، أو بناء على التخمين والحكم الشخصي أو مجرد الرغبة في تقليد المماثلين من المنظمات الأخرى كما أوضحنا سلفاً. حيث

أشارت نتائج هذه الدراسات أيضاً إلى استخدام عدد محدود من المنظمات لبعض الطرق الأخرى في تحديد هذه الاحتياجات ومنها الملاحظات غير الشخصية للأفراد، والتحدث مع المشرفين ، والمناقشات الجماعية ، والمؤتمرات . وكانت أقل الطرق اتباعاً هي تحليل التقارير المختلفة مثل تقارير التكاليف ، ومعدل دوران العمل ، والغياب والشكاوى والاقتراحات ، ولجان التدريب الاستشارية الرسمية ، وقوائم استقصاء العامل ، وتقدير كفاءة الأفراد ... الخ .

وللتغلب على هذه النظرة غير الموضوعية في تحديد احتياجات التدريب فقد تم استحداث عدة أساليب الغرض منها المساعدة في الكشف عن احتياجات التدريب، وتشمل هذه الأساليب ما يلي :

<u>أولا :متابعة المظاهر التنظيمية السلبية</u> :

توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي نستدل منها على وجود حاجة للتدريب مثل:

1. ارتفاع التكاليف
2. ضعف الرقابة على المواد
3. ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسبة التالف والعادم
4. العمالة الزائدة
5. الصراع المستمر مع الإدارة
6. كثرة الشكاوي
7. عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات الموضوعة، ضعف الانضباط
8. ارتفاع معد دوران العمل
9. ارتفاع نسبة الغياب
10. التأخير في الإنتاج وعدم مقابلة الاحتياجات في مواعيدها .

<u>ثانيا :التحليل التنظيمي</u> :

يشمل التحليل التنظيمي ثلاثة جوانب رئيسية هي :

- تحليل العمل أو المهام

يفيد هذا النوع من التحليل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف وتلك التي تحتاج إلى تدريب، وتساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية . ويتناول تحليل العمل دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، العدد والأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال عدد وآلات حديثة ثم المهارات اللازمة لأداء ذلك العمل ، وما هي نوعية المهارات الجديدة المطلوبة لأداء العمل على ضوء هذه التغيرات .

- تحليل التنظيم

من خلال التحليل التنظيمي تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية ، فقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف ، مدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد، مدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة .. وهكذا .

- تحليل الفرد

ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، ودوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه الوظيفي، مدى تعاونه ، حبه للعمل ، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم ، مدى انسجامه مع الأخرين.. الخ ومن الضروري عند تحليل العالم، التعرف على أهدافه وعما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف التنظيم، حيث يكون التدريب فعالاً إذا ما اتفقت أهداف الفرد مع أهداف التنظيم. وعلى هذا الأساس تبرز أهمية دراسة دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التدريبية .

- تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه، إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه وجديته، الأمر الذي يساعد الإدارة في النهاية في الكشف عن احتياجات تدريبية محددة .

- الاختبارات

قد تقوم الإدارة بإجراء عدة اختبارات مثل اختبارات الذكاء أو اختبارات القدرات أو اختبارات المهارة والتي يكمن الغرض منها في قياس مدى أداء العامل لعمله. ويستفاد من نتائج هذه الاختبارات في تحديد حاجات تدريبية محددة، مما يساعد على تصميم برامج تدور حول علاج هذه الاحتياجات .

- المقابلات والاستقصاءات التي تجري مع الأفراد والإدارة

وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها برامج تدريبية خاصة .

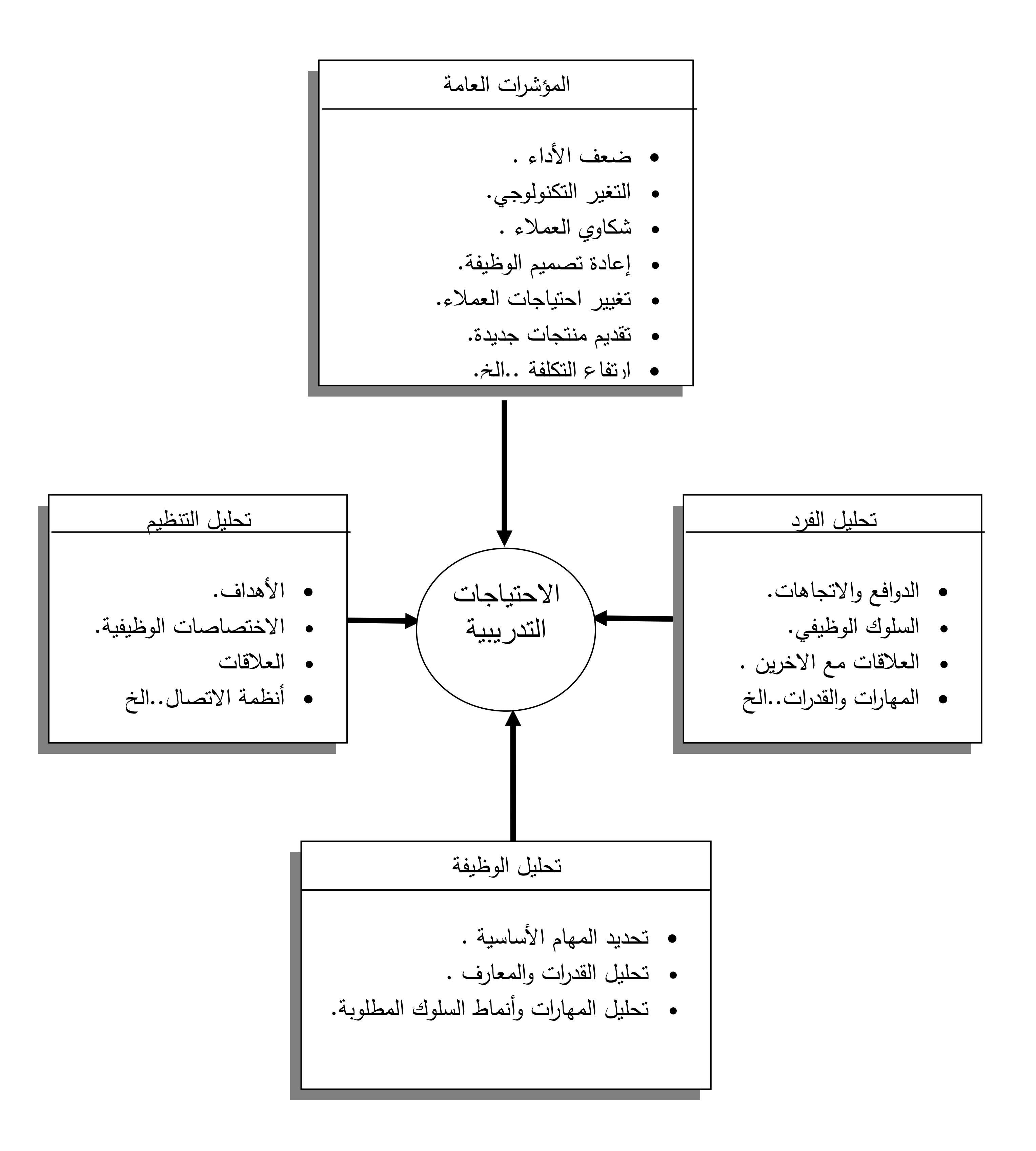
- بعض المؤشرات الأخرى

توجد بعض المؤشرات الأخرى التي قد تعكس الحاجة إلى التدريب ومن أمثلتها :

- توسيع المنظمة
- تغير تفضيلات المستهلكين
- إضافة منتجات أو خدمات جديدة
- وجود تصميمات جديدة
- إضافة وحدات جديدة للمنظمة

- وجود تشريعات جديدة
- توقع تطور تكنولوجي جديد
- توقع وجود تغيرات تنظيمية
- توفير العجز في بعض فئات العالمين
- تغيير أسلوب أو طرق العمل أو الإنتاج
- استخدام آلات ومعدات جديدة
- نقل أو ترقية بعض العاملين في السنوات القادمة

مما سبق يتضح لما أن الاحتياجات التدريبية قد تكون واضحة، نظراً لأن الظروف المحيطة بالعمل تتسم بالوضوح والتحديد وبالتالي نصبح الحاجات التدريبية محدداً أيضا. إلا أن هناك بعض الظروف التي يكون فيها تحديد الاحتياجات التدريبية أمراً صعباً نظراً لوجود عوامل أخرى تساهم في حدوث مشكلات في بيئة العمل. الأمر الذي يتحتم معه تحليل هذه المؤثرات الأخرى، والتي لا يكون من بينها التدريب ويعرض الشكل (2) عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .


المؤشرات العامة
ضعف الأداء .
التغير التكنولوجي.
شكاوي العملاء .
إعادة تصميم الوظيفة.
تغيير احتياجات العملاء.
تقديم منتجات جديدة.
ارتفاع التكلفة ..الخ.
تحليل التنظيم
الأهداف.
الاختصاصات الوظيفية.
العلاقات
أنظمة الاتصال..الخ
الاحتياجات التدريبية
تحليل الفرد
الدوافع والاتجاهات.
السلوك الوظيفي.
العلاقات مع الاخرين .
المهارات والقدرات..الخ
تحليل الوظيفة
تحديد المهام الأساسية .
تحليل القدرات والمعارف .
تحليل المهارات وأنماط السلوك المطلوبة.

ثانياً: ضمان استعدادات العاملين للتدريب :

تتمثل الخطوة الثانية في عملية التصميم الإرشادي للتدريب في تقييم عما إذا كان العاملون يتوافر لديهم الاستعداد للتعلم أم لا. وعلى الرغم من أن المديرين ليسوا في العادة مدربين، إلا أنه يمكنهم أي يقوموا بدور هام في هذه العملية والسؤال كيف؟.......

أحد الوسائل هو ضمان أن العاملين يتوافر لديهم الدافع للتعلم ، ويعني الدافع للتعلم رغبة المتدرب في تعلم محتويات البرنامج التدريبي. لقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن الرغبة في التعلم ترتبط بنوعية المعرفة المتوقع الحصول عليها من البرنامج، أو نوعية المهارات المتوقع اكتسابها، أو نوعية السلوك المتوقع تغييره من خلال البرنامج وبالتالي يجب على المديرين التأكد من أن العاملين يتوافر دليهم دافع قوي للتدريب ، ويمكنهم تحقيق ذلك من خلال عدة أساليب أهمها :

▪ <u>ضمان الفعالية الذاتية للعاملين</u>: يقصد بالفعالية الذاتية Self-efficiency اعتقاد العامل بأنه سوف يتمكن من تعلم محتويات البرنامج بنجاح. فقد تصبح البيئة التدريبية مصدر تهديد لأولئك العاملين الذي قد لا يمتلكون خلفيات تعليمية كافية، أو يفتقدون إلى الخبرة في المجال المعين الذي يسعى البرنامج التدريبي إلى التركيز عليه. على سبيل المثال، لجوء المنظمة إلى تدريب العاملين على استخدام أنظمة للإنتاج قائمة على الحاسب قد يمثل تهديداً للبعض، خاصة إذا كان هؤلاء العاملين يواجهون إدخال تكنولوجيا جديدة ولا يمتلكون الثقة الكافية في قدراتهم على اكتساب المهارات اللازمة لتحقيق الاستخدام الفعال للحاسب الآلي في هذا المجال. وترتبط الفعالية الذاتية بالأداء في البرنامج التدريبي. ويمكن للمديرين زيادة مستويات الفعالية الذاتية من خلال :

- إقناع العاملين بأن الغرض من البرنامج هو محاولة تحسين الأداء وليس معالجة الضعف في أدائهم .
- توفير معلومات كافية عن البرنامج وأهدافه ومحتوياته قبل بداية التدريب الفعلي .
- عرض الحالات الناتجة للزملاء الذين اجتازوا برامج تدريبية مماثلة، والفوائد التي ترتبت عليها .

▪ <u>فهم منافع التدريب</u>: حيث يمكن تعزيز دافعية العاملين للتدريب من خلال تعريفهم بالمنافع الوظيفية والشخصية والمهنية التي تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية . هذه المنافع قد تشكل تعلم طرق أو وسائل أو إجراءات جديدة أكثر فعالية لأداء العمل ، تعزيز فرص الاتصال مع العاملين أو الأقسام الأخرى، زيادة فرص سلوك مسارات وظيفية متعددة . إن عملية الاتصال

بواسطة المديرين للتعريف بمنافع التدريب يجب أن تتسم بالواقعية، حيث أن الفشل في مواجهة توقعات العاملين لنتائج التدريب قد يضعف من الدافعية للتعليم .

▪ إدراك الاحتياجات والاهتمام بالأهداف الفردية، يستوجب توفير الدافعية للتدريب كذلك إدراك العاملين لنواحي القوة أو الضعف في قدراتهم ومهاراتهم من ناحية، وقدرة البرامج التدريبية على تحسين نواحي الضعف أو تدعيم نواحي القوة من ناحية أخرى. ومن هنا، فإن المديرين يجب أن يتأكدوا أن العاملين يعرفون لماذا تم استدعاؤهم لحضور البرامج التدريبية، كما يجب عليهم بيان العلاقة بين حضور البرامج وفرص تحسين نواحي الضعف المعرفية أو المهارية. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المشاركة في تحليل معلومات تقييم الأداء، أو الاستناد إلى التقييم الذاتي لنواحي القوة والضعف في الأداء أو الاهتمامات الوظيفية أو الأهداف الشخصية .

▪ فهم سمات بيئة العمل : تؤثر بيئة العمل على الدافعية للتعلم ، ومن أهم السمات البيئية المؤثرة على الدافعية للتعلم كل من القيود الموقفية مثل: نقص الأدوات الملائمة، نقص المواد والمهمات ، ضعف الدعم المالي، قيود الوقت. بالإضافة إلى الدعم الاجتماعي والذي يعكس استعداد كل من المديرين والزملاء للإمداد بالمعلومات والتدعيم. ولضمان أن بيئة العمل سوف تدعم الدافعية للتعلم ، فإن المديرين يحتاجون إلى :

- توفير المواد والوقت والمعلومات الخاصة بالوظيفية، وكذلك كافة مساعدات العمل الضرورية لاستخدام العاملين للمهارات أو أنماط السلوك الجديدة.
- التحدث بإيجابية عن برامج التدريب التي تعقدها المنظمة للعاملين .
- إشعار العاملين بالتقدير عند محاولاتهم استخدام طرق أو وسائل جديدة في أداء العمل ناتجة عن المشاركة في التدريب .
- تشجيع تبادل المعلومات والمهارات بين العاملين، والناتجة عن الالتحاق بالبرامج التدريبية
- توفير الوقت والفرصة للممارسة وتطبيق المهارات أو أنماط السلوك الجديدة في العمل .

▪ ضمان توفير مستويات المهارات الرئيسية للعاملين ، أخيراً. قد تتأثر دافعية العاملين للتعلم بمستوى توافر المهارات الأساسية اللازمة لتحقيق فهم محتويات البرامج التدريبية والتي تشمل مهارات القراءة والكتابة والرياضيات والمنطق والاتصالات، فنقص هذه المهارات قد يعوق تحقيق النتائج الإيجابية للتعلم .

ثالثاً: توفير بيئة محفزة للتعلم :

يتضمن التعلم إحداث تغيير مستمر في السلوك ، ولضمان اكتساب العاملين لنواحي المعرفة والمهارات التي تشملها البرامج التدريبية، وتطبيق هذه المعلومات والمهارات في وظائفهم، فإن البرامج التدريبية يجب أن تستند إلى بعض مبادئ التعلم الرئيسية ، ومن أهم هذه المبادئ

▪ تحديد الغرض من التدريب: تزداد فرص التعلم عندما يحاط المتدرب علماً بالغرض والنتائج المتوقعة من التدريب في ضوء تحليل الاحتياجات التدريبية في إدراك الحاجة للتدريب. وبصفة عامة، فإن الهدف التدريبي الجيد يجب أن تتوفر له ثلاثة مكونات هي :

- تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله : الأداء .
- تحديد جودة أو مستوى الأداء المتوقع أو المقبول : المعيار .
- تحديد الظروف المتوقع أن يمارس الموظف الأداء المرغوب في ظلها: الظروف

على سبيل المثال، فإن هدف أحد البرامج التدريبية لمندوبي البيع في مجال خدمة العملاء قد يكون: بعد انتهاء البرنامج يجب أن يكون الموظف قادراً على إظهار الاهتمام (أداء) لكل العملاء الغاضبون باستخدام اعتذار مختصر، بعد توقف العميل عن الحديث (معيار)، مهما كانت درجة إحباط العميل (ظروف)، وتعد هذه الأهداف هامة كذلك في تحديد ناتج التدريب الذي يجب قياسه عند تقييم فعالية النشاط التدريبي .

▪ استخدام التجارب الخاصة للمتدربين: تزداد احتمالات التعلم عندما يرتبط التدريب بالخبرات والمهام ذات القيمة أو المعنى في الوظائف الحالية للعاملين. ولزيادة معنى وأهمية التدريب فإن المواد التدريبية يجب تصميمها في ضوء المفاهيم والمصطلحات والأمثلة المألوفة لدى المتدربين. على سبيل المثال، فإن زيادة قيمة ومعنى التدريب بالنسبة لمندوب البيع المشارك في برنامج عن خدمة العملاء يمكن تحقيقها عن طريق استخدام مواقف وحالات تظهر وجود عملاء غاضبون من تعاملات مندوبي البيع معهم .

▪ الحفز على التدريب: تأتي في مقدمة مبادئ التدريب ضرورة وجود الرغبة لدى العامل أو المتدرب على التعلم، أي وجود حافز قوي لديه لتحسين أدائه وتعلمه مهارات وقدرات أخرى جديدة تساعده على الأداء السليم. أن التدريب الفعال يتطلب ضرورة إدراك المتدرب لمدة الحاجة للحصول على معلومات أو مهارات جديدة، وأيضاً توافر الرغبة في التعلم. ويتحقق ترغيب المتدرب من خلال عدة وسائل من بينها ربط التدريب ووسائله المختلفة ببعض الأهداف المرغوبة للمتدرب في نهاية برنامج التدريب مثل الترقية أو الحصول على وظيفة أفضل. ومن الوسائل الأخرى اللازمة لهذا الغرض هو المدرب نفسه، حيث يتطلب الأمر وجود مدرب مؤهل تأهيلاً جيداً وأن تكون لديه الرغبة القوية والحماس على التدريب حيث أ، فاقد الشيء لا يعطيه. والمدرب الكفؤ يستطيع أن يشرح للمتدرب أهداف البرنامج التدريبي والفوائد التي تعود عليه في نهاية الأمر، كما يستطيع أثناء عملية التدريب خلق الدوافع على التدريب وذلك من خلال توضيح بعض الأمثلة والنماذج التي تفيد في توضيح مدى الحاجة للتدريب .

▪ معرفة النتائج: يمكن تحقيق تقدم في تدريب العاملين وحفزهم على التدريب وذلك من خلال تعريفهم بالتقدم الذي وصلوا إليه من خلال التدريب ويمكن تحديد درجة التقدم في العمل عن

طريق الاختبارات والبيانات الأخرى عن نتائج التدريب الموجودة في السجلات . ويمكن توضيح ذلك عن طريق وضع البيانات السابقة والنتائج التي يحققها المتدرب قبل وبعد برنامج التدريب على خريطة بيانية والتي تعرف عادة باسم منحنيات التعلم ومنها يتضح مدى تقدم المتدرب في عمله من عدمه .

ورغم أن معرفة النتائج تعتبر حافزاً قوياً عند أية مرحلة من مراحل التدريب إلا أنها تمثل أهمية خاصة بعد انخفاض الحماس الأولى للتدريب، لذلك فإنه من الأهمية بمكان تقديم النصح للعاملين عن مدى تقدمهم خلال كل أوجه ومجالات التدريب بالمنظمة .

▪ تعزيز نتائج التدريب: هناك ارتباط بين معرفة نتائج التدريب وضرورة اتخاذ الإجراء التصحيحي وذلك لتعزيز وتقوية عملية التدريب. فالتعزيز هو المكافأة المباشر التي تتبع الأداء عملية التدريب سواء كان إعطاء مكافأة أو توقيع جزاء . فمن وسائل التعزيز الإيجابية الترقية، زيادة المرتب أو الثناء على الأداء، لكن يجب على الإدارة أن تتأكد من أن وسيلة المكافأة الإيجابية مناسبة لدرجة النجاح الذي حققه المتدرب، وإن هناك تناسق كامل بين الأجهزة التنفيذية المختلفة في المنظمة وبين قطاع التدريب. أما إذا كان سلوك المتدرب بعد التدريب لا يتفق مع السلوك المرغوب لتنظيم، في هذه الحالة يجب اتخاذ تصرفات سلبية لمعالجة ذلك الموقف ومنها: أساليب الجزاءات المختلفة، سواء كانت لفت نظر أو إنذاراً أو خصماً من المرتب .

▪ الممارسة العملية : يعكس هذا المبدأ ضرورة إعطاء الفرصة المتكررة للمتدربين في ممارسة أنشطتهم بالطريقة المتوقع أن يمارسوا بها مهامها بعد انتهاء برنامج التدريب. فالعامل الذي يتدرب على تشغيل آله معنية، يجب إعطائه الفرصة للممارسة العملية عليها، وبالمثل المشرف الذي يتدرب على كيفية قيامه بتدريب الأفراد يجب أيضاً أن يقوم بالممارية العملية في التدريب. وحتى إذا تتضمن التدريب نواحي نظري، فإن مشاركة المتدرب في المناقشة نساعده على استيعاب هذه المواد .

▪ التوزيع الزمني للتدريب: من العوالم التي تؤثر على فعالية التدريب أيضاً مدى توزيع الفترات الزمنية للتدريب خلال موسم معين. فهل يكون من الضروري أن يكون التدريب على خمس فترات كل منها ساعتين، أو عشر فترات مدة كل منها ساعة واحدة ؟. إن الإجابة على هذا السؤال تتضمن الكثير من المشاكل الحساسة، فالتوزيع الفعال لفترات التدريب يختلف وفقاً لطبيعة ودرجة تعقيد العمل موضوع التدريب، إلا أنه قد وجد حالات كثيرة أن التدريب على فترات زمنية قصيرة وغير متباعدة يساعد على التدريب السريع والقدرة على التذكر المستمر للمواد التي تم التدريب عليها .

▪ التدريب الكلي مقابل التدريب الجزئي : من الأمور الهامة أيضاً في التدريب تحديد ما إذا كان من الأصوب تدريب الشخص على العمل ككل أي وحدة واحدة أو تقسيمه إلى أجزاء على أن يتم

تدريبه على كل جزء من هذه الأجواء على حده. ومن الأمثل على ذلك: التعليم على الحاسب الآلي والذي يتضمن مجموعة من المهارات تكون كل منها جزء من العملية الكلية، حيث يبدأ الشخص أولاً بالتعرف على الاستخدام المناسب لكل إصبع من أصابع اليد. وفي نهاية التدريب،تصبح الحركات الفردية للأصابع في شكل متكامل ومتناسق في ذات الوقت. إن تحديد إمكانية التدريب على شكل جزئي أو كلي إنما يعتمد بالدرجة الأولى على طبيعة العمل موضوع التدريب، فإذا أمكن يجزئة العمل بنجاح فمن المحتمل أن يساعد ذلك على نجاح التدريب، أما إذا كانت هناك صعوبة في تجزئة العمل إلى أجزاء ، هنا يصبح من الضروري أن يتم التدريب على العمل كوحدة كاملة .

- مراعاة الاختلافات الفردية : يتضمن هذا المبدأ الأخذ في الاعتبار الاختبار بين المتدربين من حيث مستويات ذكائهم واتجاهاتهم واهتماماتهم وميولهم عند إعداد برامج التدريب المختلفة . فعلى ضوء هذه الفروق بين المتدربين تحدد كمية وطبيعة التدريب المطلوبة ، وأيضاً طرق التدريب الملائمة لتوصيل مواد التدريب. وفي هذا الصدد يكون من الملام لو تم تقسيم الأفراد وفقاً لطاقاتهم وقدراتهم على التعلم ، والتي تتحدد على أساس نتائج اختبارات الذكاء والميول والاتجاهات ، وبناء على ذلك تحدد برامج التدريب المناسبة لكل مجموعة من هذه المجموعات

رابعاً : ضمان نقل أثر التدريب :

يستلزم تحقق الفعالية لبرامج التدريب، أن تتاح الفرصة للمتدرب لاستخدام المعرفة والمهارات التي اكتسبها من خلال التدريب في مجال عمله ويتوقف نقل أثر التدريب أي استخدام المعرفة والمهارة وأنماط السلوك التي تم اكتسابها في بيئة التدريب في العمل على ثلاثة عوامل هي : خصائص المتدرب، مدى تصميم البرنامج لجعل عملية التعلم ممكنة ، وأخيراً بيئة العمل .

ويمكن تعزيز نقل أثر التدريب إلى الوظيفة من خلال عدة وسائل أبرزها :

- الإدارة الذاتية Self- Management. فبرامج التدريب يجب أن تهيئ العاملين لإدارة استخدامهم للمعارف والمهارات وأنماط السلوك الجيدة في وظائفهم. وعلى وجه التحديد ، يجب إعطاء المتدربين أثناء انعقاد البرامج التدريبية الفرص لوضع أهداف تتعلق باستخدام المهارات والمعارف في الوظيفة، تحديد الظروف التي تعوق دون استخدام هذه المعارف أو المهارات، تحديد النتائج الإيجابية والسلبية المتعلقة باستخدامها، بالإضافة إلى مراقبة استخدامهم لهذه المعارف والمهارات .

- كذلك يجب على المتدربين إدراك أنه من الطبيعي مواجهة صعوبات عند محاولة استخدام المعارف أو المهارات الجديدة في وظائفهم، وإن مثل هذه الصعوبات لا يجب أن تعوق جهودهم لتطبيق نتائج التدريب. أخيرا، فإنه نظراً لأن الزملاء والمشرفون قد لا تتوافر لديهم إمكانيات

استخدام المكافأة عن استخدام المهارات أو انماط السلوك المكتسبة أو الجديدة، وكذلك توفير معلومات مرتدة بشكل تلقائي وسريع، فإن المتدربين يحتاجون إلى إيجاد نظام المكافآت الخاص بهم وأن يلتمسوا المعلومات المرتدة من الزملاء والمشرفين.

▪ مشاركة الإدارة Management Involvement. من الوسائل الجيدة لمشاركة الإدارة في نقل أثر التدريب استخدام خطط العمل التنفيذيةAction Plans حيث يجب على المتدربين الاشتراك مع مديريهم في تصميم خطة توضح الخطوات التي يجب ان يتبعها المتدربين لتطبيق المهارات والمعارف الجديدة في الوظيفة. ومن الوسائل الأخرى لضمان دعم المديرين لأنشطة التدريب مشاركتهم في عملية التدريب ذاتها كمدربين، وهو ما يعني أن المديرين يجب عليهم الحصول على البرنامج قبل العاملين معهم .

▪ توفير بيئة عمل إيجابية تتأثر عملية نقل أثر التدريب كذلك بمدى الدعم الذي يحصل عليه المتدربون من الزملاء والمشرفين والإدارة. على سبيل المثال: يمكن استخدام المقابلات المتدربين لإلقاء الضوء من خلال المنشورات ووسائل الاتصال المختلة على العاملين الذين نجحوا في تطبيق مهارات جديدة في العمل. كذلك، يمكن عقد لقاءات شهرية مع المتدربين لمناقشة المشكلات وفرص النجاح في استخدام المهارات الجديدة في الوظائف .

خامساً: طرق التدريب :

توجد العديد من طرق التدريب التي يمكن استخدامها في إكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة. ولكل طريقة من هذه الطرق مميزاتها وعيوبها وظروف استخدامها، وبصفة عامة يتوقف استخدام كل طريقة على عدد من الاعتبارات أهمها :

- أهداف برنامج التدريب .
- قدرات وإمكانات المتدربين والمدربين .
- إعداد المتدربين المتوقعين .
- نوعيات الوظائف أو المهام التدريبية .
- درجة بساطة أو تعقيد المهارات أو المعارف المتوقع اكتسابها .
- المدى الزمني المتاح أو المطلوب لتحقيق أهداف البرنامج .
- التكاليف المصاحبة لاستخدام كل طريقة .

ويقع على عاتق وحدة التدريب بالمنظمة مسئولية دراسة النواحي السابقة، واختيار الطريقة أو الطرق الملائمة لتحقيق النتائج المرغوبة.وتتعدد الطرق التي يمكن استخدامها في العملية التدريبية.وهي تختلف باختلاف المستوى التنظيمي للمتدربين ، حيث يمكن أن يكون تدريب الحساسية أنسب للمديرين وغير مناسب تماماً للعاملين في المستويات التنفيذية . كما يؤثر عدد

المتدربين ، حيث تعد المحاضرة أنسب في حالة العدد الكبير ، والمناقشة وتمثيل الأدوار أنسب مع العدد الأقل.وتؤثر طبيعة المعارف أو المهارات المطلوب إكسابها للمتدربين ، فيكون أسلوب دراسة الحالات مع تمثيل الأدوار مناسباً مع الحاجة لتنمية المهارات السلوكية ومهارات التفاوض، ويكون أسلوب المحاضرة مناسباً عند الحاجة لمجرد تقديم معلومات أو مفاهيم. لذلك يحسن اختيار الطريقة أو مجموعة الطرق التدريبية المناسبة في كل حالة.

والمحاضرة هي الطريقة التقليدية للتدريب. ويعيبها سلبية المتدربين مما قد يقترن بنقص فهم البعض ما دام الاتصال في اتجاه واحد، أو سرحان البعض في موضوعات أخرى لاسيما إذا لم يكن تقديم المحاضرة شيقاً، ويمكن زيادة فعالية المحاضرة باستخدام أفلام تدريبية أو حالات عملية ومناقشات .

أما طريقة **دراسة الحالات** فتتمثل في أعداد المدرب أو اختياره لحالة تصف موقف أو مشكلة معينة في مجال العمل اليومي. وبعد تقديم الحالة يبدأ المدرب في توجيه المناقشة وصولاً لتعرف المتدربين على أسباب المشكلة وأسلوب معالجتها. ويعيب هذه الطريقة أن الاعتماد على المدرب يكون هو الأساس أو الغالب.

وتتمثل طريقة **تمثيل الأدوار** في تقديم حالة أو موقف عملي للمتدربين في شكل حكاية تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل . ويقوم المتدربون – بعد استيعاب الموقف – بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار حر من واقع تصورهم وتقمصهم لدور واتجاه كل شخصية في الواقع العملي.

وتساعد هذه الطريقة على صقل المهارات السلوكية بإسهام كبير من المتدربين ومحدود من جانب المدرب . ويمكن أن تقترن طريقة دراسة الحالات مع تمثيل الأدوار حيث تنتهي الحالة بأسئلة للمناقشة ثم أخرى تطلب تمثيل الأدوار.

وبالنسبة لطريقة **المناقشة** فهي تقوم على اختيار المدرب لموضوع أو مشكلة معينة تطرح للمناقشة وفق قواعد يحددها المدرب الذي يتركز دوره في توجيه المناقشة.

أما طريقة **الندوات الموجهة** ، فهي تماثل طريقة المناقشات . ولكن المدرب هو الذي يختار الموضوع محل المناقشة ويحدد اتجاه الحل ، ويكون دور المتدربين ثانوياً.

وهناك **طريقة التدريب في مكان العمل** ، أو التدريب العملي حيث يشرح المدرب أصول الأداء للمتدربين ويلاحظ أدائهم ويبرز ويصحح أخطائهم ويجيب على استفساراتهم .

وهناك **التدريب في الغرف المجهزة** ، وهم يتسم بطابع التدريب العملي،لكنه لا يتم في مواقع العمل الحقيقية، بل في غرف أو قاعات مجهزة بشكل يماثل مواقع العمل الحقيقية. ويعرف

المتدربون بأسلوب / أساليب الأداء ويستعملون الأدوات والأجهزة أو الآلات كما لو كانوا في العمل الفعلي .وتتميز هذه الطريقة عن التدريب العملي في أنها لا تعطل العمل الفعلي.

وتستخدم هذه الطريقة في شركات الطيران حيث تصمم وتجهز مقصورة تماثل أبنية القيادة بأجهزتها – لكل طراز من الطائرات المستخدمة – لتدريب الطيارين والملاحين ويصمم هيكل مماثل لصالون الطائرة بممراته ومقاعده لتدريب المضيفات على أساليب الخدمة. وهذا يوفر كميات هائلة من الوقود وقطع الغيار والوقت والمخاطر مما لو تم التدريب كلياً في رحلة جوية حقيقية.

كما يمكن استخدام هذه الطريقة في البنوك حيث تصمم قاعات تضم شبابيك التعامل بأثاثها وأدواتها (مثل : مقاعد – أختام – نماذج وسجلات– آلات حاسبة صغيرة) .ليتعود المتدرب على الأداء في ظروف العمل الحقيقية. ويمكن أن تتكامل هذه الطريقة مع طريقة تمثيل الأدوار حيث يمثل بعض المتدربين أدوار موظفي الخدمة وزملائهم أدوار العملاء.

ويقيمون أداء بعضهم البعض، كما يقيمهم المدرب.

وهناك أيضاً **<u>تدريب الحساسية</u>** في مجال العلاقات الإنسانية ، أو التدريب في المختبر ، لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية للرؤساء على وجه الخصوص. وتهدف هذه الطريقة لترشيد سلوكيات الرئيس في تعامله مع الآخرين من خلال زيادة حساسيته نحو سلوكه وسلوكهم.وتجري مناقشات جماعية غير موجهة لمجموعة المتدربين بحضور المدرب كقائد للمناقشة. وتضم المجموعة بين 10و 15 فرداً لهم أنماط سلوكية متباينة ويمكن أن يكونوا متقاربين ثقافياً ومهنياً . وخلال المناقشة يتولد صراع الآراء والدوافع وتظهر مشاعر الإحباط و / أو الحقد كدوافع للتعلم من خلال الانفعال . ومن خلال الخبرات والمشاعر المتبادلة يكتشف المتدرب وينمي معرفته وإحساسه بنفسه وبالآخرين ويدرك ويتقبل آرائهم.ويتركز دور المدرب في إيضاح المواقف والنقاط ذات الدلالة في توجيه وتغيير السلوك. ويمكن استخدام هذا الأسلوب في تغيير مواقف وسلوكيات بعض الرؤساء من ممارسي التمييز ضد المرأة في الاختيار والتعيين والترقية.

وهناك <u>التدريب بالممارسة</u> Action learning الذي ابتكره "ريفانز" لتدريب الرؤساء حيث يتم التنسيق بين منظمات مختلفة الأنشطة (صناعية– مصرفية – تجارية..) وتوفد كل شركة أحد أو بعض رؤسائها إلى شركة أخرى في مجال نشاط مختلف ليواجه ويحلل مشكلة مختارة بها تخرج عن إطار مشكلاته المعتادة. ثم يعرضون المشاركة– بعد فترة محددة – تقاريرهم عن علاج المشكلات، في مناقشة جماعية مع خبير التدريب.

ولكل طريقة من الطرق السابقة مزاياها وعيوبها .لذلك يحسن أن تعتمد العملية التدريبية على أكثر من طريقة . وعلى سبيل المثال تستخدم بعض مراكز التدريب الفرنسية طرق تدريبية

متكاملة حيث يقسم وقت اللقاء التدريبي إلى : الثلث الأول للمحاضرة ، والثاني لعرض فيلم تدريبي ، والثالث للمشاركة الجماعية حيث تدرس وتناقش حالة عملية ثم تمثل الأدوار .

<u>لماذا تقييم نتائج التدريب ؟</u>

تستثمر بعض المنظمات ملايين الجنيهات في التدريب بهدف تدعيم قدراتها التنافسية وتحسين مراكزها السوقية ونتائج أعمالها. ومن ثم فإنها تحتاج إلى الوقوف على مدى مساهمة التدريب في تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية. وبصفة محددة، تهدف عملية تقييم نتائج التدريب إلى ما يلي :

- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية والمتمثلة في تعزيز التعلم، ونقل أثره إلى الوظيفة أو العمل .
- تحديد مدى رضا المتدربين على محتوى وإدارة البرنامج مثلا ملاءمة المادة التدريبية، التسهيلات، المحاضرات، الجدول الزمني.. الخ. مما يمهد الفرصة للوقوف على نواحي الضعف والعمل على تلافيها عن التخطيط للتدريب مستقبلاً .
- تحديد العائد والتكلفة المادية لنشاط التدريب .
- دراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة مدى وتناسبها مع أهداف المنظمة بوجه عام .
- مقارنة عائد وتكلفة بدائل البرامج التدريبية واختيار أفضلها .

من يقوم بالتقييم ؟

يمكن الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأطراف للحصول على معلومات تفيد في الوقوف على مدى نجاح التدريب وهم: المتدربون، المشرفون، المديرون، الزملاء، المدربون. كما يمكن استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع هذه البيانات وهي: الاستقصاءات ، الملاحظة، سجلات الأداء، المجموعات الخاصة .

كيف يمكن تقييم نتائج التدريب ؟

توجد العديد من الطرق أو الوسائل التي يمكن استخدامها للوقوف على فعالية التدريب ومن هذه الوسائل ما يلي :

▪ <u>الاستقصاءات والاختبارات</u> : يدور المدخل الأول حول توزيع استقصاء على المتدربين عند نهاية البرنامج وذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج وأهم المشاكل التي واجهتهم، ومن الممكن أيضاً الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتدربين أما عن المدخل الثاني فإنه يقوم على أساس قياس المعرفة والمهارة التي اكتسبها المتدرب وذلك من خلال إجراء اختبار عند بداية البرنامج وأخر عند نهاية البرنامج .

إن قيمة هذه المداخل إنما تتضح فقط في سهولة تطبيقها دون مشاركتها الإيجابية في تقييم برامج التدريب بصورة موضوعية. لقد أوضحنا سلفاً أن الهدف الأساسي من التدريب هو إحداث تغيير في سلوك الفرد المتدرب في عمله وفي النهاية تحسين فعالية المنظمة. ولكن المداخل السابقة لا تقيس سلوك الفرد في عمله، ومن ثم فإن توضيح حب المتدرب أو كرهه لبرنامج تدريبي معين، بالمقارنة بين نتائج اختباراته قبل وبعد برنامج التدريب لا تجدي شيء طالماً أن ما يتعلمه المتدرب لم ينتقل بعد الوظيفة التي يعمل فيها .

▪ مؤشرات الأداء : من المداخل الجيدة في قياس أهمية التدريب استخدام مؤشرات مختلفة لأداء العمل ومقارنتها قبل وبعد انتهاء البرنامج. ومن الأمثلة على هذه المؤشرات كمية وجودة العمل بالنسبة لعمال الإنتاج، ورجال البيع والموزعين وغيرهم من العاملين. وقد تتم المقارنة على أساس معايير موضوعة سلفاً تتم مقارنتها بنتائج الأداء بعد انتهاء برنامج التدريب. وتمثل الأهداف التدريبية مصدراً لهذه المعايير لكنه قد يظهر من أول وهلة أن هذا المدخل مثمر بالنسبة لمشكلة التقييم ، لكنه يتضمن قصوراً أساسياً، ومضمون هذا القصور هو أنه لا تكون لدينا معرفة عما إذا كان نشاط التدريب قد أحدث تحسناً في مؤشر الأداء ، أم أن هذا التحسن تم التواصل إليه كنتيجة تفاعل عوامل أخرى؟ فمن الممكن التوصل إلى مثل ذلك التحسن في الأداء عن طريق التخطيط الجيد للإنتاج والإشراف الدقيق. فإذا كنا قد نظمنا برنامجاً تدريبياً شاملاً لرجال البيع وفي نهاية العام اتضحت لنا زيادة مبيعات الشركة بنسبة 10% فكيف نعرف عما إذا كانت هذه الزيادة ناتجة عن التدريب أو أنها ناتجة عن زيادة في طلب المستهلك لأسباب متعلقة بالمزيج التسويقي؟ ومن ناحية أخرى، إذا انخفضت المبيعات خلال العام ، فهل يعني ذلك ان برنامج التدريب كان ضعيفاً ؟

▪ قياس الأداء : من الطرق الأكثر دقة في عملية التقييم، والتي بها يمكن التغلب على أخطاء الطرق السابقة، هو قياس الأداء قبل وبعد برنامج التدريب وذلك بالنسبة لمجموعتين الأولى يطلق عليه المجموعة القياسية والثانية يطلق عليها المجموعة التجريبية. ويتم تطبيق هذه الطريقة عن طريق اختيار مجموعتين متماثلتين من العاملين من حيث درجة التعليم ، والخبرة ، والمهارة ، ظروف العمل ، وأخيراً الأداء، ثم إجراء تدريب لإحدى هاتين المجموعتين (المجموعة التجريبية) وعدم تدريب المجموعة الثانية (المجموعة القياسية). وبعد فترة من انتهاء برنامج التدريب، يتم اختيار مقياس للأداء ثم تجري مقارنة لنتائج المجموعتين . رغم صعوبة هذه الطريقة ، إلا أنها تعتبر أكثر دقة من الطرق السابقة ، ولكتها لا تستخدم كثيراً في الواقع العملي .

▪ السلاسل الزمنية: في ظل هذه الطريقة يتم تجميع النتائج قبل وبعد التدريب على فترات زمنية دورية. كما يمكن استخدام المجموعات القياسية مع السلاسل الزمنية ومن مزايا أسلوب السلاسل الزمنية إمكانية تحليل مدى استقرار عائد التدريب عبر الوقت. وعادة ما تستخدم هذه الطريقة

بالنسبة للبرامج التي تركز على تحسين نتائج يمكن ملاحظتها مثل معدلات الحوادث، الإنتاجية، الغياب، والتي تختلف بمرور الوقت.

على سبيل المثال ، تم استخدام أسلوب السلاسل الزمنية لتقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تحسين سلوك الأمان الوظيفي في صناعة المواد الغذائية ، حيث أظهرت النتائج تحسن سلوك الأمان لدى العاملين الذي التحقوا بالبرنامج بالمقارنة بأولئك الذي لم يلتحقوا له .

وبصفة عامة، لا توجد وسيلة تقييم مثلى، ولكن يتحدد مدى ملائمة الوسيلة في ضوء بعض الاعتبارات أهمها:

- حجم البرنامج التدريبي
- الغرض من التدريب
- الآثار المترتبة على عدم فعالية البرنامج
- تفضيلات المنظمة لأسلوب التقييم
- تكاليف تصميم واستخدام الأداة أو الأسلوب
- مدى الحاجة لسرعة الحصول على النتائج .

على سبيل المثال، إذا كانت الإدارة تهتم بمعرفة مدى التغير في مهارات الاتصال لدى العاملين الذي شاركوا في أحد البرامج التدريبية ، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التجريبي القائم على مقارنة الأداء قبل وبعد البرنامج، وذلك بدون أو مع استخدام مجموعات ضابطة. مثل هذا الأداء يعطي الإدارة درجة عالية الثقة في أن أي تغيير في مهارات الاتصال يرجع بالدرجة الأولى إلى المشاركة في البرنامج.كذلك فإن هذا النوع من أدوات التقييم يمكن استخدامه إذا أرادت الإدارة التعرف على مدى فعالية برامج تدريبية بديلة .

ومن ناحية أحرى، فإن أدوات التقييم التي لا تعتمد على الاختبار المسبق أو استخدام مجموعات المقارنة تعتبر مناسبة في المواقف التي يهتم فيها المدير بالتعرف على مدى تحقيق مستوى معين من الأداء. على سبيل المثال ، هل يمتلك العاملون الذين شاركوا في برنامج لتغيير السلوك القدرة على توصيل أفكارهم للآخرين ؟ في مثل هذا الموقف فإن المدير لا يهتم بمقدار أو نسبة التغير ولكن وجود تغير من عدمه .

تحليل التكلفة والعائد Cost- Benefit Analysis

هي عملية تحديد العوائد الاقتصادية للبرامج التدريبية باستخدام الأساليب المحاسبية . وتعتبر هذه النوعية من المعلومات على درجة عالية من الأهمية لعدة أسباب :

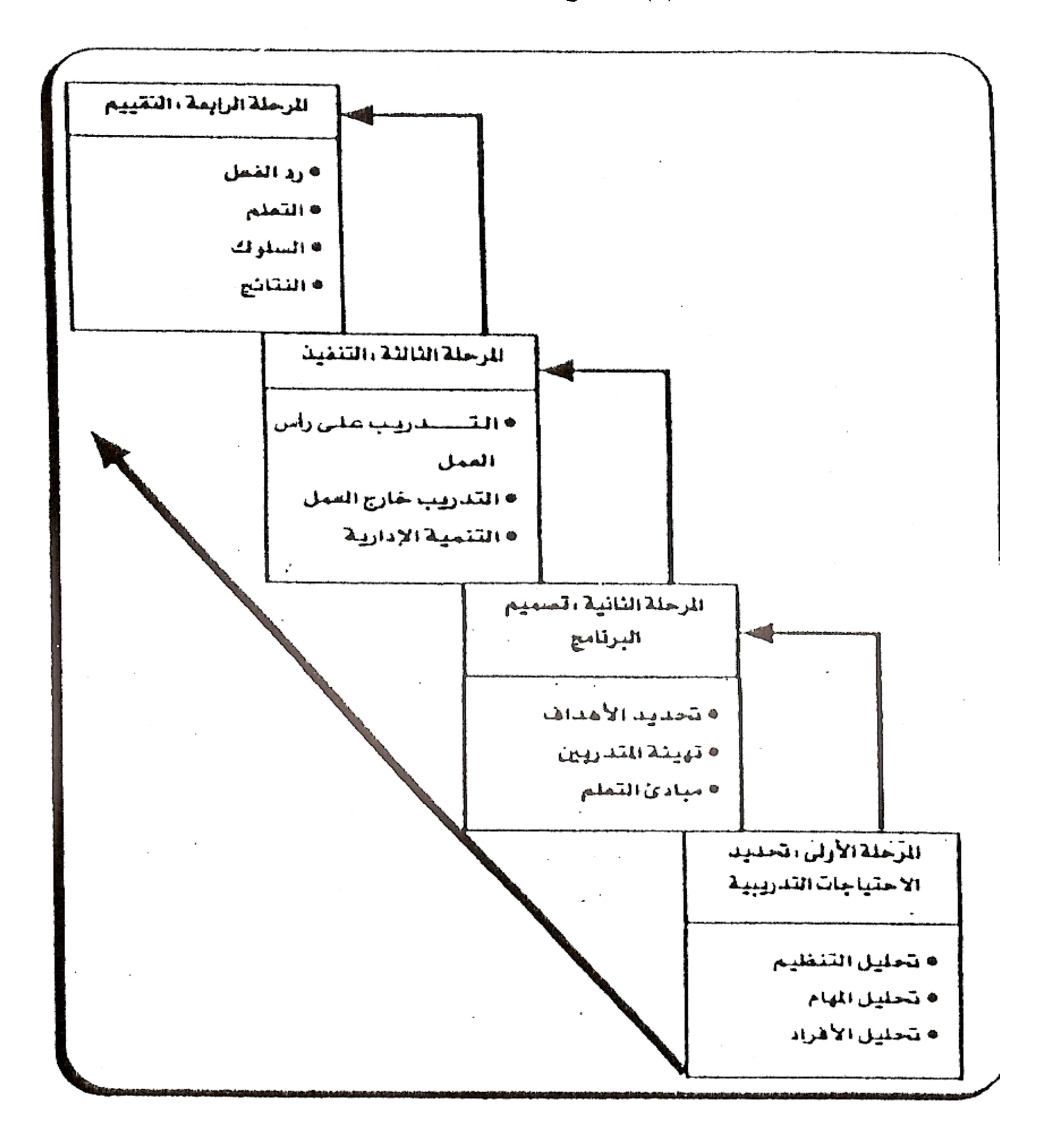
- تحديد المصروفات الكلية للتدريب سواء المباشرة أو غير المباشرة
- مقارنة بدائل البرامج التدريبية

- تحليـل نسـب الإنفـاق علـى أنشـطة ومراحـل التـدريب المختلفـة مثـل التصـميم، الإدارة ، التقييم...الخ
- مقارنة تكلفة التدريب بالنسبة للمجموعات المختلفة من العاملين ، سواء وفقاً للطبقة الإدارية أو نوعية النشاط (مندوبي البيع مقابل عمال الإنتاج مثلاً)
- تحقيق الرقابة على تكاليف التدريب .

وبينما تشمل تكاليف التدريب كلاً من التكاليف المباشرة مثل مرتبات ومزايا العاملين في التدريب، استخدام المدربين ، إعداد المادة التدريبية ، تكلفة استخدام التسهيلات، تكلفة الانتقال ، تكلفة الطعام والمشروبات ، تكلفة المبيت ..الخ. فإن التكاليف غير المباشرة تتمثل في تلك النوعية من التكاليف التي ترتبط بشكل مباشر بتصميم أو تطوير أو تنفيذ البرنامج التدريبي .

ويلخص الشكل (3) الإطار المتكامل للمراحل المختلفة لاستراتيجية التدريب كما تم استخدامها في الصفحات السابقة .

شكل (3) النموذج المتكامل لإستراتيجية التدريب



المبحث الثاني

التدريب المتجدد ودورة في تنمية الموارد البشرية

أ.د. حسين مصطفي هلالي

إن مفهوم التدريب المتجدد في تصورنا هو **"عملية تغيير إيجابي ومخطط هادف إلى إحداث تحولات جذرية وحقيقية في سلوك العاملين ومحدداته من مفاهيم وإتجاهات ودوافع ومدركات"**

وذلك تمكيناً للعاملين (من مدراء وغيرهم) من امتلاك المهارات وإجادة الأساليب التى تجعلهم قادرين على تحقيق إنجازات إقتصادية وإجتماعية أعلى، والوصول إلى مستويات أكبر من الانتاجية والفعالية، وضمان معدلات مستمرة ومتزايدة من النمو والتقدم لمؤسساتهم في تفاعل وتكامل مع معطيات البيئة المحيطة ومتغيراتها... كل ذلك بالاستثمار الفعال والاستخدام الإيجابي لطاقات وخبرات الأفراد العاملين في مؤسساتهم، وما يتاح لها من موارد وطاقات مادية ومعنوية أخرى.

إن خلق جيل جديد من الكوادر المدربة الماهرة يحمل لواء النمو والتقدم لمؤسساتهم لن يؤتى ثماره إلا من خلال المحاكاة والتقليد لمن سبقهم من مبدعين أثروا ميادين العمل بإبداعاتهم الخلاقة، وسوف يكون للتدريب المتجدد السبق في خلق **"صف ثان"** قادر على العطاء وعلى الإبداع ومن امتلاك مهارات جادة بأساليب حديثة متطورة من خلال الملامح العامة للإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية ولنا أن نتساءل ؟ **كيف يمكن أن يكون التدريب الفعال والمتجدد أن يحقق التفاعل الإيجابي بين البيئة الخارجية التي يبدو تأثيرها واضحاً على سلوكيات وإبداعات تلك الأجيال السابقة والحالية، وكيف يستطيع التدريب الفعال والمتجدد أن يحقق تفاعلاً إيجابياً على مستوى البيئة الداخلية التي تحيط بتلك الأجيال ؟**

لقد كانت مشكلة قوقعة البرامج التدريبية وإنعزالها عن واقعها وتجمد بيئتها الداخلية هى في تصورنا السبب الأساسي لضعف فعاليتها وتأثيراتها في حركة التجديد والتطوير والإبداع وفي **خلق كوادر جديدة "صف ثان" يحل محل تلك الكوادر القديمة** ويكون أكثر إيجابية وتأثيراً على حركة التطوير للعملية الإدارية. ومن ثم انسجام الواقع التدريبي المتجدد وإلتحامه بالبيئة الخارجية وتطوير واقعها البيئي الداخلي بالتناسب مع الواقع المحيط بها هو في تصورنا السبيل لتحقيق الفعالية المنشودة من آليات التدريب المتجدد. ونحن نزعم أن هذا الالتحام والتفاعل إينما يتحقق من خلال عملية أساسية تتمثل في الأتي:

أولاً: يجب أن تتركز عمليات التدريب المتجدد في إستيعاب التحولات والتغيرات الأساسية في البيئة المحيطة. مع إدراك الواقع الجديد ومؤشرات التطور مستقبلاً.

ثانياً: ضرورة تركيز التدريب المتجدد على فهم وإستيعاب أثار وإنعكاسات هذه التحولات البيئية على مفاهيم وأساليب ووظائف الإدارة، ومن ثم يكون مؤهلاً على تكوين إطار فكرى للإدارة الجديدة المتناسبة مع الواقع الحالي ويكون أكثر قناعة فيمن يلحقون به أو من بعده.

ثالثاً: تتطلب عملية الإحلال وتكوين صف ثان من القيادات الإدارية إعادة تحديد الدور الجديد لوظائف التدريب الفعال ومضامينه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مع تحديد أنماط التواصل الفعال وإبتكار صيغ تنظيمية إبداعية وخلق أنماط إدارية داخلية متناسبة.

وفي هذه الورقة سنحاول -بمشيئة الله- مناقشة كل من هذه المحاور الثلاثة لعملية إيجاد التفاعل الإيجابي بين متطلبات التدريب المتجدد وإستيعاب التحولات البيئية المحيطة وأخيراً تحديد الدور الجديد لوظائف التدريب الفعال ومضامينه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

المحــور الأول

إمكانية التدريب المتجدد في استيعاب الملامح العامة للفكر الإداري الجديد

سنحاول في هذا الجزء -وفي خطوط عريضة- عرض الإطار العام أو الملامح الرئيسية لما يمكن إعتباره "الفكر الإداري الجديد" الذي يتناسب مع معطيات عصر ما بعد الصناعة -عصر المعلومات- وكيف تستطيع البرامج التدريبية المتطورة والمتجددة في إستيعاب "الفكر الإداري الجديد".

تتميز الإدارة الجديدة بملامح أساسية هي:

• التوجيه الأساسي للإدارة الجديدة هو التفوق والتميز باستثمار كل الطاقات الخلاق للتكنولوجيا الحديثة والقوى البشرية عالية المهارة والتحفز Passion for Excellence.

• المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز هو الرضا والتعامل المتكرر الذي يجدي عملاء المؤسسة، إن رضاء المستهلك هو الغاية التي تعمل كل أنشطة وجهود الإدارة على تحقيقها Customer Orientation.

• تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية Market Niches.

• ومن ثم توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة للعوائد على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة Increasing Growth Rates.

• تتعامل الإدارة الجديدة مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات ومن ثم فالإدارة الجديدة لا تخشى التغيير وإنما قد تعمل على إحداثه. فالتغيير في حد ذاته يصبح محلاً لاهتمام الإدارة. فهي إدارة التغيير (أو التغيير المخطط) Change Management.

• تتبنى الإدارة الجديدة مفهوم الابتكار Innovation والخلق Creativity باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق، ومن ثم مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف النمو والسيطرة على الأسواق.

• تعمل الإدارة الجديدة على خلق المناخ التنظيمي الملائم Creativity Oriented الذي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للعاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق. ومن ثم فإن الإدارة الجديدة لا تتمسك بالتقاليد والمبادئ التنظيمية باعتبارها مقدسات لا يجوز تغييرها، بل هي تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق خلق المناخ المناسب، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار Dynamic Management.

• تؤمن الإدارة الجديدة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح، ومن ثم فإنها تتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد الأعمال لهم وإتاحة كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تسمح لهم بالعمل والأداء المتميز، وتعمل على خلق مشاعر المشاركة People Oriented

• الإدارة الجديدة تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتماماتها ونظرتها للأمور والمشاكل Holistic, وهى ترى أن الأجزاء وإن كانت تشكل الكل، إلا أن كل جزء في ذاته هو يمثل الكل (الكل في الجزء، والجزء في الكل). هذا التداخل والتكامل يعطى للإدارة الجديدة ميزة التفوق في استثمار كل الطاقات والأخذ في الاعتبار كل العلاقات الممكنة بما يحقق قدرة فائقة على الأداء المتميز وتحقيق النتائج الأعلى.

• برغم التوجه نحو المرونة واستخدام أنماط متداخلة ومتباينة في نفس الوقت، إلا أن الإدارة الجديدة سوف تتجه بصفة عامة نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة باعتبارها أساسيات لتحرير الأفراد واطلاق إمكانياتهم في الابتكار والإبداع.

• تؤمن الإدارة الجديدة بمفهوم الجودة الكلية التي تشمل كل مجالات العمل والإنتاج والخدمات والجودة الفائقة التي تعبر عن العناية بالمستهلك واحترام الأسس العلمية وتأكيد دور المؤسسة في التطور الاجتماعي. ويشتبك مفهوم الجودة الكلية مع مفاهيم اللامركزية الابتكارية

والمشاركة حيث لا تتحقق الجودة المنشودة إلا من خلال مشاركة كاملة ومسئولية واضحة لكل عضو من أعضاء التنظيم Quality Oriented.

• تقوم الإدارة الجديدة على منطق واضح أن التنظيم (المؤسسة أو الشركة) هو كيان حي يتطور ويتعلم Organizational Learning ويستفيد من تجاربه وتجارب الآخرين، ويطور نفسه ويتكيف مع المتغيرات. فالإدارة الجديدة ترى التنظيم كائن حي يتفاعل مع البيئة المحيطة ويسعى إلى التغيير من خلال استثمار طاقاته البشرية Adaptive Organization.

• يتبنى الفكر الإداري الجديد منطق القيادة Leadership في توجيه العمل وتحقيق النتائج. القيادة بالمعنى الشامل التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم الأداء الذي يقوم به الأفراد، وتخلق الظروف المناسبة لذلك قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين، والتعايش الكامل مع ظروف العمل الطبيعية، والاتصال الوثيق بمختلف العاملين (والعملاء والمتعاملين)، واعتبار الجميع شركاء في النجاح.

• الإدارة الجديدة تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية مع كل الأطراف المتعاملة معها (عاملين- مستهلكين- موردين ..) ومن ثم فهي تهتم بإدارك الناس وتعمل على فهم توجهاتهم وخلفياتهم وتحاول أن تصل إلى التأثير Influence في هذه المكونات السلوكية للناس وليس التسلط Impose أو فرض قراراتها عليهم.

• تكرس الإدارة الجديدة العمل الجماعي وتكوين الفرق Teams وتعمل على تنمية العلاقات وإزالة معوقات الاتصال بين فرق العمل. أكثر من ذلك فهي تعمل على تشكيل الفرق بحيث تضم كل العناصر ذات العلاقة دون التقيد بالفواصل والحواجز التنظيمية التقليدية Team Building.

• تؤمن الإدارة الجديدة بأهمية المبادأة Initiative أو الانقضاض على الفرص واستثمار الوقت باعتباره مورداً أساسياً ينبغي الإفادة منه إلى حد بعيد، وكذلك تعمد الفلسفة الإدارية الجديدة -في إدراكها لأهمية الوقت- إلى محاولة القضاء على أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج Down Time وتقليص فترات الانتظار Zero Waiting Time.

• تميل الإدارة الجديدة إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة ، وترفض الالتزام الحرفي بالأدلة Manuals، بل تترك للفرد والجماعة حرية الحركة (قد يسترشد بتلك الإجراءات ولكنها ليست مقدسة) الإدارة الجديدة تعمل على تقليص البيروقراطية Debureaucratization والعبرة بالنتائج، وفي هذا المجال، فإن الإدارة الجديدة لا ترى الخطأ أو الفشل في العمل على أنه أمر غير مقبول يتوجب منعه والمعاقبة عليه، بل هي تراه محاولات في سبيل التجويد والإتقان، ومن ثم تعمل على الاستفادة منه باعتباره درساً ينبغي أخذه في الاعتبار كخطوة على طريق النجاح.

• تتبنى الإدارة الجديدة فكرة "إعطاء الانتباه" Attention بوصفها من واجبات القيادة الرئيسية. الانتباه بمعنى ملاحظة الأداء، ومتابعة المؤشرات، وتحليل الظواهر، ومعايشة المتغيرات، وتركيز الاهتمام على المجالات الواعدة. إن الإدارة الجديدة تعتبر التغيير نتيجة للانتباه، إن مجرد الانتباه إلى أمر أو إنسان سوف يحدث تأثيراً إيجابيا في رأى الإدارة الجديدة Attentive Management.

• تؤمن الإدارة الجديدة بأن محل الاهتمام وقمة التنظيم الإداري ينبغي أن تكون للعميل الأساسي للمنظمة Customer يليه في الأهمية العاملون الذين يتعاملون مع مباشرة ويتصلون مباشرة بتوفير السلعة أو الخدمة التي يطلبها العميل، يلي ذلك في تسلسل الأهمية (ولا نقول في السلطة التقليدية) العاملون المساعدون الذين يقومون بأداء الخدمات المساندة للعاملين الرئيسيين، يلي ذلك باقي العاملين حتى ولو كانوا أعضاء الإدارة العليا. ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي الحقيقي يكون هيكلاً مقلوباً Up side Down.

- تركز الإدارة الجديدة اهتماماً كبيراً على التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات للعاملين بما يتناسب مع مطالب العمل ولكنها أيضاً لا تستبعد المواجهة Confrontation إذا حدث ما يوجب محاسبة الفرد على تصرفاته ودفعه إلى تغييرها إيجابياً
- التوجه نحو العالمية Globalization أساس في الفكر الإداري الجديد.
- تتبنى الإدارة الجديدة موقفاً محابياً بشكل عام بالنسبة للمشروع الإداري الصغير وترى أنه الوسيلة المناسبة لكثير من التكنولوجيات الجديدة. ومن ثم فهي تعمل على تحقيق التصغير في الحجم Downsizing للمؤسسات القائمة بما يتناسب مع هذه الحقيقة، وكذا لاطلاق الفرص نحو إيجاد حالات من التنافس الداخلي على أسس منظمية ذاتية Entrepreneurial.
- إن التوجهات نحو المرونة والرقابة الذاتية وغيرها من اهتمامات الإدارة الجديدة لا يقلل من عنايتها بتكوين وتطبيق معايير واضحة لمتابعة وتقييم الأداء والحكم على النتائج وفي هذا الإطار فإن الإدارة الجديدة تعطى عناية خاصة لمعايير الرقابة المالية Financial Controls.
- الإدارة الجديدة تؤمن بالتطوير التكنولوجي وتستثمر في البحوث والتطوير باعتبارها الأداة الحقيقية لتنمية التكنولوجيا الجديدة.
- الإدارة الجديدة متحررة من قيود الزمن فهي تعمل في كل وقت وتلغى الوقت الضائع، وتؤمن بتقديم الخدمة للعميل حين يطلبها (فور طلبها).
- الادارة الجديدة متحررة من قيود المكان والمساقات، وتستهدف إلغاء الفجوة المكانية بين موقع الإنتاج وموقع الاستهلاك.
- الادارة الجديدة متحررة من قيود المادة No Matter.

المحور الثاني

إمكانيات التدريب المتجدد في استيعاب أثار وانعكاسات التحولات البيئية والتكنولوجية

أولاً: الدور الجديد لمؤسسات التنمية الإدارية:

إن المتعمق في فهم التحولات التكنولوجية الكبرى الحاصلة على الساحتين العالمية والعربية وتأثيراتها على الادارة في مؤسسات الأعمال بالدرجة الأولى -وكذا الادارة العامة في الأجهزة الحكومية إلى حد بعيد يتصور أن يكون هناك بدايات جادة لتكوين إطار فكر جديد للإدارة يضم المفاهيم والتوجهات ويزكى الأساليب والأدوات التى تتناسب مع العصر الجديد ومتطلباته، وتهيأ للانطلاق الإنتاجي (للسلع والخدمات) في أسواق العالم المتكاملة في سوق واحد كبير، وكذا للاستعداد للمستقبل الآخذ في التشكل حالياً. وذلك الإطار الفكري الجديد للإدارة يأخذ في الاعتبار حقائق أساسية:

- **تحولات تكنولوجية فائقة** تسمح للإدارة الجديدة بإمكانيات هائلة تتخطى بها عقبات كثيرة كانت تحد من فعالية وكفاءة الادارة التقليدية من ناحية أخرى.
- **تحولات اقتصادية عامة** تخلق فرصاً في أسواق لا متناهية وتدعو الادارة الجديدة إلى استثمارها من خلال ما يتوافر لها بفضل التكنولوجيا الجديدة من مزايا تنافسية واضحة.
- **تحولات سياسية عامة** تؤدى إلى خلق كيانات كبرى من خلال اتجاهات الوحدة السياسية بين الدول من ناحية، وتجمع الدول في تجمعات اقتصادية وسياسية إقليمية (أوربا 1992 مثلاً) تخلق فرصاً للتعامل الاقتصادي متخطية الحدود الجغرافية والسياسية التقليدية.
- **توجه نحو العالمية Globalization** حيث تعتبر الادارة الجديدة إن الانحصار المحلى هو قيد لا محل للخضوع له في مواجهة الفرص والتحديات في الأسواق العالمية.
- **تحولات أساسية في وظائف الادارة بالتركيز** على كل ما يتصل بالخلق والإبداع والابتكار وتقديم الخدمات للعملاء، والقدرة على استثمار طاقات التكنولوجيا المتزايدة.
- تحولات هامة واضحة في تكوين قوة العمل الجديدة التي تستطيع التعامل في النظام الجديد، ومن ثم تركيبة جديدة من المهارات والقدرات الإدارية والفنية اللازم توافرها في ضوء الحقائق.

تتشكل الادارة الجديدة التي تدور مفاهيمها بشكل أو بأخر حول المحاور الآتية:

ـ المستهلك (العميل)	***Customer***
ـ الابتكار	Innovation
ـ الخدمة (للعميل)	SERVICE
ـ التغيير	Change
ـ روح المبادأة في الأعمال	Entrepreneurship
ـ الجودة الشاملة	Total Quality
ـ التفكير الخلاق	Creative Thinking
ـ انتهاز الفرص	Opportunistic
ـ العلاقات الإنسانية	Human Relations
ـ عمل الفريق	Team Working
ـ التداخل والتشابك	Networking
ـ المستقبلية	Futuristic
ـ المشاركة	Participation
ـ إزكاء روح الملكية	Ownership
ـ التميز والتفوق	Excellence

Flexibility ـ المرونة
Holistic ـ الشمولية
Downsizing ـ التصغير
Globalization ـ العالمية
Diversification ـ التنوع
Niching ـ التخصص

ومن ثم فالمطلوب إيجاد المدير الذي يستوعب كل ما سبق ويمارسه فعلاً ثم ينقل خبراته وإبداعاته إلى تكوين "صف ثان" من القيادات الادارية الواعدة.

ثانياً المهارات الإدارية الجديدة:

إن العرض السابق لملامح الادارة الجديدة يقودنا إلى تصور أهمية المهارات الآتية للمدير الجديد:

* الرؤية النافذة للأمور Creative Insight

بحيث يرى الحقائق وأصول المشكلات وليس فقط مظاهرها الخارجية. ومن ثم يكون أقدر على تصور الحلول السليمة.

* الإحساس بالآخرين Sensitivity

إن البشر هم أهم الموارد في مؤسسة الأعمال، ومن ثم يحتاج المدير إلى مهارات خاصة لكي يحسن التعامل معهم ويحس بمشاعرهم ويصل إلى التأثير في سلوكهم.

* البصيرة المستقبلية Vision

أي القدرة على التصور المستقبلي. وتحديد الأهداف والمجالات الجديدة، واستكشاف الفرص ومن ثم القدرة على توضيح هذه الصور المستقبلية للعاملين معه.

* توقع التغيير Versatility

أي إدراك المتغيرات وتوقع أشكال التغيير المستقبلية ومجالاتها، والتكيف معها.

* إحداث وإدراك التغيير Focus

القدرة على التركيز والسيطرة على الأحداث وتوجيه النشاط في الاتجاه الذي يحقق أهداف الادارة.

* النفس الطويل Patience

أي التعامل في ظروف الأجل البعيد وليس مجرد الانحصار في الفترة القصيرة.

* المهارة التكنولوجية

أي القدرة على إستيعاب التكنولوجيا الجديدة، وقبولها واستخدامها في مواضعها الصحيحة.

* إدارة الضغوط Stress Management

أي القدرة على إدراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها وابتكار الأساليب لاستيعابها والتعامل معها.

* الانفتاح Openness

أي القدرة على قبول الجديد، والتعامل في مواقع وظروف ومجتمعات غريبة أو متغيرة. والتأقلم مع المواقف غير المعتادة.

* إدارة الجماعات Group Leading

أي القدرة على تكوين وتشغيل فرق العمل، والتعامل الصحي مع الجماعات، والمرونة في أساليب التوجيه والقيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة.

* اتخاذ القرارات Decision Making

وهى ليست مهارة جديدة ولكنها الأساس في إمكان قيام المدير بعمل كفء مستثمراً كل مهاراته السابقة.

* الإقدام وروح رجل الأعمال Entrepreneurship

أي القدرة على التصرف بأسلوب وتفكير رجل الأعمال الذى ينشئ وينمى ويقود بدافع الرغبة في الإنجاز.

تلك المهارات تشكل في مجموعها نظاماً متكاملاً حيث تتفاعل مع بعضها البعض لتوجيه سلوك المدير وتحديد مدى فعاليته وكفاءته في تطبيق وممارسة الادارة الجديدة وفي إعداده لاستراتيجيات وسياسات الإحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية الخلاقة والمبدعة.

المحور الثالث

الدور الجديد لوظائف التدريب الفعال والمتجدد المنبثق من الفكر الإداري الجديد و التطور التكنولوجي

أولاً الدور الجديد لوظائف التدريب الفعال والمتجدد:

في دراسة للبنك الدولى عام 1989[1] أوضحت أن العالم يتبين الآن وبدرجة واضحة أهمية الدور الذى يلعبه المديرون في توجيه واستخدام موارد المجتمع. ومن ثم أوضحت الدراسة الاهتمام المتزايد الذى تلقاه وظيفة التنمية الادارية في العالم سواء في دوله المتقدمة اقتصاديا، أو في أجزائه الأقل تقدماً. وقدمت الدراسة بعض التعميمات الهامة منها:

- وضوح اتجاه مؤسسات التنمية الادارية إلى تقبل واستيعاب المتغيرات الحاصلة اقتصادياً وسياسياً وتكنولوجياً وانعكاس ذلك على برامجها وأساليبها.
- وضوح الاتجاه نحو تحقيق أهداف التنمية الإدارية من خلال الأنشطة الذاتية لمؤسسات الأعمال وغيرها من التنظيمات In Company وذلك لإحداث التغيير المناسب لظروف وتوجهات المؤسسة ذاتها.
- وضوح الاهتمام بمفهوم العالمية Globalization وإدماج هذا المفهوم في برامج وأنشطة التدريب والتنمية الإدارية بأساليب شتى. ومن هنا تشير الدراسة إلى ضرورة إيجاد صيغ من التدريب لفترات أطول نسبياً لتمكين المدير من الحصول على مهارات تحليل الاتجاهات العالمية واكتساب القدرة على التعامل في ظل ثقافات مختلفة.
- وقد أنعكس هذا الاهتمام بدرجة واضحة -كما بينت الدراسة- على برامج الماجستير في إدارة الأعمال **M.B.A** التي تقدمها الجامعات، فقد اتجهت أغلب الجامعات إلى إدماج عنصر العالمية في برامجها، وانتقلت بعض الجامعات الأمريكية ببرامجها إلى دول أخرى لتحقيق تفاعل المتدربين مع المجتمعات الأجنبية التي يهتم محيط الأعمال الأمريكي بالتعامل معها.
- هناك تركيز واضح في جهود وأنشطة مؤسسات التنمية الإدارية على إعداد وتدريب رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات الصغيرة بإعتبار أن نمو قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسط هو العنصر الذى سيحكم التنمية الاقتصادية في دول العالم النامى من ناحية، وآخذا في الاعتبار الاتجاه نحو تصغير أحجام المؤسسات في الدول المتقدمة من ناحية أخرى.

"The future Development of the Indigenous Business Sector in the Developing world depends heavily on the emergence of small and medium scale entrepreneurs.

- *وتأسيساً على ما تقدم، فإن دراسة البنك الدولي تلحظ اتجاها عالمياً نحو تغيير دور الدولة ومن ثم الموظف العام نتيجة لسياسات اللامركزية والإدارة المحلية وتحويل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة وخروج الدولة من مجالات العمل الاقتصادي المباشر والتحول إلى اقتصاديات السوق والمشروع الحر. كل ذلك معناه تخفيف قبضة الدولة في إدارة الاقتصاد القومي والتحول إلى سياسات التوجيه غير المباشر بدلا من سياسات التراخيص والرقابة الدقيقة والتدخل التفصيلي في الحياة الاقتصادية. الأمر الذي ينعكس بالضرورة على تغيير واضح في واجبات*

1) Samuel Paul, John Ickis, and Jacob Levitsky, "Educating Managers for Business and Government: A Review International Experience. World Bank (WB) Discussion Papers No. 54-1989.

الموظف العام، ومن ثم مهاراته وإعداده وتدريبه ولذلك نجد التدريب في مجال الإدارة العامة يهتم الآن -حسب ما تبين في دراسة البنك الدولي- ***إلى تكوين المدير ذو المواصفات والمهارات الإدارية العامة Generalist*** *وبذلك يمكنه التنقل من موقع عمل إلى موقع أخر حسب تطور الظروف أو لديه القدرة على خلق صف ثان من القيادات الإدارية.*

- *ولعل من أهم ما أوضحته دراسة البنك الدولي هو ظاهرة تعدد المؤسسات والأجهزة التي تعمل عادة في محيط التنمية الإدارية وتفتقد التنسيق فيما بينها نظراً لعدم وجود سياسات قومية للتنمية الإدارية. ومن ثم تصبح بلورة مثل هذه السياسة القومية من شروط فعالية التنمية الإدارية في مواجهة المتغيرات والتحديات التي تواجه الإدارة.*
- *وقد استعرضت دراسة البنك الدولي المؤسسات العاملة في حقل التنمية الإدارية في عينة من دول العالم، وتبين مشاركة الجامعات والمعاهد الأكاديمية بنسبة هامة من خلال برامج دراسة الماجستير والدبلومات، وكذا من خلال برامج التدريب القصيرة إلى جانب ذلك تقوم مؤسسات الأعمال ذاتها -خاصة في اليابان- بدور بارز في تدريب مديريها وقد برزت في السنوات الأخيرة عديد من المؤسسات الخاصة المتخصصة في أعمال التدريب الإداري والاستشاري.*

ثانياً تأثيرات الفكر الإداري الجديد على أدوار مؤسسات التنمية الإدارية العربية "نظرة إلى المستقبل":

من خلال استقراء الملامح السابقة لحركة التنمية الإدارية على مستوى العالم ، نلاحظ تطوراً أساسياً نحو المديرين -خاصة العاملين في المشروعات الصغيرة- لتكوين قدرة إدارية متكاملة تنتقل بالمدير إلى مستوى رجل الأعمال وليس مجرد الانحصار في محاولة تنمية مهارات منفردة أو مستقلة. إن التنمية الشاملة للطاقات الإبداعية للمدير وتوصيله إلى مستوى القدرة على مباشرة الأعمال بروح المالك والمنظم Entrepreneur وليس الموظف أو المدير المحترف، هو التحدي الحقيقي لعملية التنمية الإدارية في العالم من أجل ذلك يجب تكوين أساليب جديدة للتنمية الإدارية تقوم على المشاركة الفعالة من جانب المتدرب Participation والمحاكاة للظروف الواقعية والتدريب على حل المشاكل وتنفيذ الحلول Problem-Solving & Action training حتى تتكون لدى المدير القدرات العملية المطلوبة كذلك يحتل التدريب القيادي أهمية كبرى في تكوين المدير الجديد وفي خلق كوادر جديدة ذات قدرة إبداعية متجددة ومن الملاحظات الهامة أيضاً، إن مجرد الاقتصار على التدريب الإداري لا يحقق النتائج المطلوبة، وإنما تتجه مؤسسات التنمية الإدارية نحو تكامل وظائفها بحيث توفر للمديرين (ورجال الأعمال) خدمات استشارية تعاونهم في تحليل مشكلاتهم والتماس الحلول لها، كذلك تنتشر الآن خدمات المعلومات بحيث تدير مؤسسة التنمية الإدارية نظاماً متكاملاً يتيح للمديرين المتعاملين معها الحصول على خدمات مثالية متكاملة ومتجددة.

كذلك تلجأ مؤسسات التنمية الإدارية -في تفاعلها مع متغيرات البيئة- إلى استخدام أساليب ووسائل جديدة للتواصل والاتصال مع جماهيرها. ومن ثم انتشر استخدام شرائط الفيديو Video tapes وبرامج التعليم المبرمج Programmer Learning وبرامج التدريب عن بعد Correspondence Programكذلك تعمد مؤسسات التنمية الإدارية الحديثة إلى إنتاج برامج ووسائل تساعد على التنمية الذاتية للمدير Development Self دون الحاجة إلى أن يترك عمله ويلتحق بدورة معينة في مركز أو معهد تدريبي.

تلك الملاحظات السابقة تسهم في تحديد إطار عام نتصور أن تلتزمه مؤسسات التنمية الإدارية العربية من أجل تحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين بيئاتها الخارجية والداخلية. ويدعو الإطار العام المقترح مؤسسات التنمية الإدارية العربية للعمل على المحاور الأساسية الآتية:

المحور الأول: المدير العربي:

ويقوم هذا المحور على أساس أن تستوعب مؤسسات التنمية الإدارية حركة المتغيرات الحاصلة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية، ومن ثم تمثل التصورات الإدارية المناسبة والإسهام في تكوين وبلورة فلسفات ومفاهيم ونظم وتوجهات إدارية تكون أساساً في تكوين المدير العربي الجديد

سواء في مؤسسات الأعمال أو المؤسسات الحكومية ومن ثم ابتكار الأساليب والأدوات المناسبة لإحداث التنمية الشاملة والمتكاملة في قدرات ومفاهيم وأنماط سلوك المدير العربي، ومواصلة الاتصال به وتتبعه وتزويده بالخدمات الاستشارية والمعلومات اللازمة لتجديد وشحذ معلوماته وقدراته.

المحور الثاني: المؤسسة العربية:

في إطار خبراتها ومعلوماتها عن التحولات الاقتصادية والتكنولوجية عالمياً ومحلياً، واتساقا مع المفاهيم الإدارية الجديدة التي سيتم تدريب المديرين عليها، فإن المؤسسة العربية ذاتها أو التنظيم الذي سيوجد فيه المديرون بعد تدريبهم تحتاج هي الأخرى إلى عناية خاصة لتطوير أوضاعها الهيكلية Structure والإجرائية Procedural وأنواع التقنيات اللازمة لها، إن مؤسسات التنمية الإدارية العربية مطالبة ببذل جهود واضحة في سبيل التطوير الهيكلي لمؤسسات الأعمال العربية من خلال:

- أنشطة البحوث.
- أنشطة الاستشارات.
- أنشطة الإعلام الإداري ونظم المعلومات.
- الندوات والمؤتمرات وحلقات البحث.

المحور الثالث: البيئة العامة: (المجتمع)

إن مؤسسات التنمية الإدارية العربية مطالبة بالالتحام والتفاعل مع مؤسساته المختلفة، وإنهاء العزلة التي تعيشها والانحصار والتقوقع الذي تميزت به خلال السنوات السابقة. إن أهم مجالات التفاعل المطلوبة تتبلور في الآتي:

- الاتصال والتفاعل وتنسيق الجهود مع الجامعات والمعاهد والمراكز الأكاديمية وذلك من أجل المشاركة الجادة في تكوين الأطر والكوادر الإدارية الجديدة بالاستفادة من كل الطاقات والمصادر العلمية في مختلف التخصصات والمتاحة للجامعات، والخبرات التطبيقية ومصادر المعلومات العلمية المتاحة لمؤسسات التنمية الإدارية. إن مزيج الخبرة الأكاديمية والتطبيقية سوف يسهم في الإسراع بتكوين النماذج الإدارية الجديدة على أسس أكثر دقة.
- الاتصال والتفاعل مع الأجهزة والمؤسسات الحكومية المسئولة عن رسم السياسات واتخاذ القرارات، وذلك للإسهام والمشاركة في صياغة السياسات المناسبة لدفع جهود التنمية الإدارية. وضمان تمثيل أفكار ومفاهيم الإدارة الجديدة وتضمينات في السياسات والقرارات الحكومية، ولعل قضايا تطوير الادارة المحلية وتحويل ملكية القطاع إلى القطاع الخاص، ومطالب تحرير الادارة الحكومية وتحسين الكفاءة بها تمثل أنماطاً لمجالات الحركة النشيطة التي يمكن –ويجب- لمؤسسات التنمية الإدارية أن تسهم فيها.
- الاتصال والتفاعل مع وسائل الاتصالات العامة كالصحافة ووسائل الإعلام المختلفة وذلك للإسهام في بلورة وتشكيل الرأي العام بما يتوافق مع مفاهيم الادارة الجديدة.
- الاتصال والتفاعل مع التنظيمات المهنية والنقابات والاتحادات -كالغرف التجارية والاتحادات الصناعية وجمعيات رجال الأعمال وغيرها من المنظمات ذات العلاقة والاهتمام بقضايا الادارة والأعمال. والغرض من هذا الاتصال التنسيق والتعرف على الاتجاهات والنوايا من جانب وصياغة وتشكيل وجهات نظر ومواقف عامة ومشتركة بالنسبة لقضايا التطوير الإداري والمؤسسي.

المحور الرابع
مؤسسة التنمية الإدارية ذاتها

تطوير مؤسسة التنمية الإدارية ذاتها هو المحصلة النهائية لكل ما سبق -وفي الحقيقة فإنه شرط أساسي لإمكان تحقيق حركة معقولة على أي من المحاور السابقة.
إن مؤسسة التنمية الإدارية العربية مطالبة بأن تقود حركة التطوير الإداري العربي من خلال أخذ المبادرة بتبني مفاهيم الادارة الجديدة ووضعها موضع التطبيق الفعلي. ومن ثم يتحقق من خلال ذلك نموذج عملي وفعلي يتخذ أساساً لتشجيع مؤسسات الأعمال وغيرها من الجهات على أن تحذو نفس الاتجاه. إن مؤسسة التنمية الإدارية العربية ذاتها مطالبة بأن يكون لها السبق في:

- استقبال واستيعاب التكنولوجيات الإدارية الجديدة وتطويعها واستخدامها.
- تطوير هياكلها التنظيمية وفقاً لمتطلبات عصر المعلومات وتكنولوجيا الإلكترونيات.
- تشجيع تكوين في العمل وجماعات البحث على أسس حديثة.
- تحرير نظمها وإجراءاتها من القيود والاتجاه نحو اللامركزية وتفويض السلطة.
- تأكيد البحث عن التميز والتفوق والابتكار بتحديث برامجها وتطوير أساليبها التدريبية وتنمية المواد التدريبية الحديثة النابعة من ظروف البيئة العربية.
- تأكيد مفاهيم الخدمة والاهتمام بالعميل (المتدربين) وإشراك المتدربين ومؤسساتهم بشكل عملي في بحث وتطوير الأنشطة وتقييم فعاليتها.
- توجيه موارد مناسبة لتنمية البحوث والدراسات وإنشاء قواعد للمعلومات.

المبحث الثالث

الوضع الراهن للتدريب والتطوير في وحدات الجهاز الإداري للدولة ومؤسساتها

أكد ذيبان في ورقته المقدمة لمؤتمر الإصلاح الإداري علي مايلي :

1- لا توجد سياسة عامة للتدريب والتطوير ولا خطة لتدريب القوى العاملة على المستوى الشمولي أو على مستوى الوحدات الإدارية مع وجود استثناءات وهذا يعني ضعف التخطيط التدريبي وضعف تحديد الحاجات التدريبية .

2- أما بالنسبة لمؤسسات التدريب والتنمية ما يلي :

- تقع مسئولية تخطيط الموارد البشرية والتخطيط التدريبي والتنمية ووضع سياسات التدريب الإدارية على عاتق وزارة الخدمة المدنية . بنص القانون (19) والقرار الجمهوري رقم (119) 1992م . وهذه مسئولية كبيرة وتتطلب إمكانيات كبيرة مادية وبشرية لتنفيذها لكن الواقع أن الوزارة غير مؤهلة أو مجهزة بشكل جيد للتصدي لهذه المسؤوليات نتيجة للنقص في الموارد البشرية والمالية والفنية ما لم تحصل الوزارة على دعم لبناء قدرتها بصورة فعالة .
- بالنسبة للمعهد القومي للعلوم الإدارية: لقد أنحصر اهتمام المعهد في تدريب الفئات الدنيا من الموظفين وانعدام نشاطه الموجه نحو القيادات العليا والوسطى وطريقة التعليم لازالت تقليدية

تعتمد على السبورة والطباشير والامتحانات المطلوبة . ضعف المردود المادي والحوافز والمكافأة المخصصة لأعضاء هيئة التدريس وعدم قدرة المدربين على تنمية قدراتهم الذاتية المطلوبة لعملية التدريب .

- بالنسبة للمراكز الخاصة : تتميز بعدم وجود المدرب الكفء أو الاعتماد على أساتذة اكاديمين بخلفيات علمية منحصرة في مجالات معينة وهذا لا يتيح لها الفرصة بتقديم خدمات تأهيلية وتدريبية واستشارية متميزة .
- عدم تفهم خبراء هذه الجهات سواء المعهد الوطني أو المعاهد التدريبية الخاصة لطبيعة عمل الوحدات الإدارية للدولة . وهذا يؤدي إلى جعل التدريب في معظم الأحيان غير ملائم لهذه الوحدات .
- التأهيل العالي الوظيفي في الجامعات لازال محدوداً خاصة في المجال الإداري وكذلك إسهام الجامعات في مجال الندوات والمؤتمرات وورش العمل محدودة جداً خاصة المتعلق بقضايا التنمية الإدارية .
- بالنسبة للتدريب بالخارج فإنه يتميز بالتالي:

– لا توجد سياسة أولية يتم من خلالها رعاية التدريب والتطوير .

– عدم الاختيار المناسب لبيوت الخبرة والتدريب ذات السمعة المتميزة في هذا المجال.

– عدم الاختيار الدقيق لبرامج التدريب والتطوير بما يلبي حاجات المتدربين.

– إرسال متدربين في مجالات ليست ذات صله بمؤهلاتهم أو بطبيعة أعمالهم.

– إنفاق مبالغ طائلة لبرامج تدريبية ولفترات زمنية قصيرة كان يمكن إقامتها محلياً وبأقل التكاليف .بالنسبة لوحدات الجهاز الحكومي (المنظمة الهولندي 1997م):– *هناك ما يقارب 30% من هذه الوحدات تملك وحدات تدريبية خاصة بها ولها صلات بالمانحين وبمراكز تدريب خارجية وتمول خارجياً.

- الوحدات الإدارية كبيرة الحجم حققت نسبة متدنية جداً من تدريب كوادرها.
- 50% من الوحدات الإدارية المركزية لديها خطط للتدريب وهي محصورة بالمشاريع الملحقة بهذه الوحدات وبموظفيها وليس لغالبية الموظفين لأنه لديها دعم من المانحين.
- لمعظم الوحدات الإدارية المركزية ميزانيات للتدريب صغيرة في بعض الأحيان .

المشكلات المتعلقة بتخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في الدولة :

. الارتجالية والعشوائية في تحديد الاحتياجات وذلك دون الرجوع إلى تقارير الكفاية والأداء، ملاحظات المشرفين والمدراء التنفيذيين وغيرهم ومراجعة الوصف الوظيفي والموصفات الوظيفية حتى نتأكد من أن محتوى البرنامج التدريبي تناسب مع طبيعة الوظائف .

. اقتصار تحديد الحاجات التدريبية على بعض الأنشطة دون سواها كالأنشطة الإدارية وعدم شمولها جميع سائر الأنشطة التي تقوم بها المنظمة .

. الافتقار إلى الحوافز للالتحاق بالبرامج التدريبية .

. الافتقار إلى الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات (المذكورة سابقاً) .

. عدم إتاحة المناخ المناسب لتطبيق ما تعلمه المدربين خلال الدورة التدريبية وما يواجهونه من مقاومة عند التطبيق للتغير نتيجة لضعف مماس الإدارة العليا .

. غياب إستراتيجية محددة على مستوى كل جهاز (باستثناء بعض الأجهزة خاصة المؤسسات العامة ، القرارات الإرادية ، والمشاريع الممولة خارجياً) لتزويد الموظفين باحتياجاتهم التدريبية سواء على المدى القصير أو الطويل .

–عدم ارتباط الدورات التدريبية بغرض النمو والارتقاء أو المسار الوظيفي .

– تشعب أو تعدد الجهات المسئولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في الدولة لأن وزارة الخدمة المدنية ، وإدارات التطوير والتدريب في الأجهزة تقومان بنفس المهمة .

. لا تمارس الأجهزة الحكومية في الغالب عملية تقويم نتائج التدريب لدى عودة المتدرب إلى عمله للتأكد من جدوى التدريب .

. كما أن ضعف المنهج المؤسسي أدى إلى جعل عملية الترشيح لا تقوم على اسس موضوعية في اختيار المرشحين من جهة ، وضعف مواءمة محتوى البرنامج التدريبي للاحتياجات الفعلية للعاملين .

. قلة المدربين المحترفين في المجالات الإدارية المالية المختلفة وكذلك ضعف المادة التدريبية المتوفرة .